

*Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?*



Av:

Knut Erik Gaustad

Masteravhandling i Rettsosiologi

Det juridiske fakultet

Institutt for kriminologi og rettssosiologi

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2011

# Sammendrag

---

Tittel: Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?

Av: Knut Erik Gaustad

Veileder: Leif Petter Olaussen

Institutt/årstall: Institutt for kriminologi og rettssosiologi, høst 2011.

Hensikten med oppgaven min er å undersøke hvordan et tvunget tiltak som Miljøfyrtårn blir oppfattet og etterlevd i Oslo kommune sine barnehager. Problemstillingen jeg har arbeidet ut i fra er: *"Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?"*. Med teoretisk utgangspunkt i ledelsesteori, motivasjonsteori og perspektiver innen rettssosiologi og rettsfilosofi har jeg sett nærmere på hvilke faktorer som spiller inn på de ansattes oppfattelse av Miljøfyrtårn/Grønn kommune og de reglene det medbringer. I tillegg har jeg lagt vekt på hva som motiverer de ansatte i barnehagene til å følge de nye rutinene til Miljøfyrtårn/Grønn kommune.

Gjennom kvalitativt dybdeintervju med seks informanter i tre forskjellige barnehager har jeg sanket og tolket data til problemstillingen. Jeg intervjuet i to ulike grupper i barnehagen, den ene med bestyrere/miljøansvarlig og den andre med de ordinære ansatte. Begge gruppene fikk noe forskjellig tilnærming i intervjuene, på grunn av stillingen deres. Antallet informanter kan vise seg å være en svakhet ved oppgaven, da det være vanskelig å generalisere funnene mine. Informantene og barnehagene er forsøkt plukket ut så varierende som mulig, så jeg får et så bredt spekter som mulig. Kontaktpersonen min i Oslo kommune bidro til at jeg kom i kontakt med barnehagene og hun formidlet mine forespørsler om intervju til de aktuelle barnehagene. Dette svekker også anonymiteten noe i oppgaven, men tiltak er gjort for å forhindre at kontaktpersonen skal kunne gjenkjenne noen av informantene.

Jeg har gjennom analysen av mine data kommet frem til at Miljøfyrtårn i barnehagene oppleves positivt av de ansatte. De ansatte handler i tråd med de retningslinjene som Miljøfyrtårn krever, de største delene av Miljøfyrtårnreglene var vanlige normer før Miljøfyrtårn ble innført i barnehagene. Reglene som Miljøfyrtårn innebærer blir oppfattet

som enkle å forstå, for det meste enkle å overkomme og de bringer heller ingen radikale nyheter. De nye retningslinjene er blitt delegert til barnehagene fra Oslo kommune, som er barnehagenes øverste instans. Det kommer godt frem fra informantene at kravene må følges så lenge de har kommet fra Oslo kommune. Gjennomgående er det reglenes forutsigbare natur som gjør at Miljøfyrtårnreglene er enkle å følge. Reglene er i tråd med samfunnets normative orden angående miljøbevaring. De nye rutinene Miljøfyrtårn bringer inn i barnehagen trekkes frem av ansatte som problemfrie rutiner. I analysen kommer jeg også frem til at motivasjonen for å følge Miljøfyrtårn er i hovedsak en indre overbevisning. Det viser seg at de ansatte i barnehagene verdsetter miljøet, privat som på jobb. Deres overbevisning om at miljøet er en gode man må beskytte, motiverer dem til å korrigere deres handlinger mer miljøvennlig. En felles motivasjonsfaktor for informantene er tanken på fremtidige generasjoner. Andre motivasjonsfaktorer som behovsteori forventningsteori og Hertzberg-teorien har ikke utpekt seg i nevneverdig grad i forhold til indre overbevisning.

Til tross for den positive innstillingen informantene har til Miljøfyrtårn/Grønn kommune har de likevel sett forbedringspotensial i ordningen. Bestyrere ønsker mer økonomisk støtte fra Oslo kommune for å kunne oppfylle flere av Miljøfyrtårnkravene. Et bedre samarbeid mellom barnehage og kommune samt et redusert byråkrati innen Miljøfyrtårn er ytterligere forslag fra bestyrere. De ordinære ansatte har lite å klage på, det de kunne tenkt seg er at flere av de ansatte fikk opplæring fra en representant fra Miljøfyrtårn.

# Forord

---

Denne oppgaven er et ledd i utdanningen master i rettsosiologi ved Universitetet i Oslo. Oppgaven er et kvalitativ forskningsstudie som tar for seg aspekter innen fagområdene rettsosiologi og administrativ ledelsesteori. Undersøkelsen er foretatt i tre forskjellige barnehager i Oslo kommune, kommunen har også vært en samarbeidspartner i dette prosjektet.

Formålet mitt med oppgaven er å se hvordan regler, rutiner og krav som blir innført i barnehager med tvang blir mottatt og etterlevd. Et ytterligere interessant punkt å se er hvordan slike regler, rutiner og krav med sterke miljøhensyn innbakt i seg oppfattes av ansatte i barnehagene. Det er aktuelt i dagens samfunn at stadig flere bransjer reguleres til å bli mer miljøvennlig. Jeg synes derfor det var viktig å se hvordan slike reguleringer konkret blir håndtert.

Oppgaveprosessen har vært tidkrevende og vanskelig, og til tider skulle jeg ønske at jeg hadde en samarbeidspartner for å rådføre meg med. Omfanget av masteroppgaven var nytt og større enn jeg hadde erfaring med fra min bacheloroppgave. Samarbeidet med Oslo kommune har vært bra. Dialogen opp i mot min kontaktperson i kommunen har hele tiden vært rask og åpen. Jeg har fått all den støtte jeg har ønsket av Oslo kommune. Jeg vil derfor takke Oslo kommune, ved Kjersti Helgeland for samarbeidet i prosessen. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder igjennom denne perioden. Endelig vil jeg si at det har vært en spennende og lærerik periode i livet mitt.

# Innholdsfortegnelse

---

|   |      |
|---|------|
| 1.0. Innledning   | s.1  |
| 2.0. Oppgavens aktører  | s.3  |
| 2.1. Oslo kommune   | s.3  |
| 2.1.1. Oslo kommune – makthierarkiet  | s.4  |
| 2.2. Grønn kommune  | s.5  |
| 2.2.1. ISO14001   | s.5  |
| 2.2.2. EMAS   | s.6  |
| 2.2.3. Stiftelsen Miljøfyrtårn  | s.7  |
| 2.2.3.1. Oppbyggingen av stiftelsen   | s.7  |
| 2.2.3.2. Konsulentene   | s.8  |
| 2.2.3.3. Virksomhetene  | s.9  |
| 2.2.3.4. Kommunen   | s.10 |
| 2.2.3.5. Delkonklusjon – Stiftelsen Miljøfyrtårn  | s.11 |
| 3.0. Teoretisk utgangspunkter for undersøkelsen   | s.12 |
| 3.1. Problemstillingen  | s.12 |
| 3.2. Drivkrefter bak Miljøfyrtårn   | s.13 |
| 3.2.1. Drivkrefter for endring  | s.13 |
| 3.2.2. Ulike type endringer   | s.14 |
| 3.2.3. Endringsomfang   | s.16 |
| 3.3. Teoretiske betraktninger om muligheter til å lykkes med<br>Miljøfyrtårn i barnehager | s.18 |

|   |      |
|---|------|
| 3.3.1. Hva kan bidra til at Miljøfyrtårn i barnehager blir vellykket? | s.18 |
| 3.3.1.1. Miljøfyrtårnreglene – legale regler?                         | s.19 |
| 3.3.1.1.1. Herredømmets posisjon                                      | s.19 |
| 3.3.1.1.2. Ulike former for herredømme                                | s.20 |
| 3.3.1.1.3. Byråkratisk karakter i barnehagene                         | s.21 |
| 3.3.1.1.4. De grunnleggende regeltyper i samfunnet                    | s.22 |
| 3.3.1.1.5. Reglenes fundament   | s.24 |
| 3.3.1.1.6. Delkonklusjon – Miljøfyrtårn legale regler?                | s.25 |
| 3.3.1.2. Normsamfunnet  | s.26 |
| 3.3.1.2.1. Samfunnets normative system                                | s.26 |
| 3.3.1.2.2. Sanksjoner   | s.27 |
| 3.3.1.2.3. Delkonklusjon – Normsamfunnet                              | s.28 |
| 3.3.1.3. Betydningen av motivasjon i arbeidet                         | s.29 |
| 3.3.1.3.1. Motivasjonsgrunnlag  | s.29 |
| 3.3.1.3.2. Forventningsteori – et videre grunnlag for motivasjon      | s.31 |
| 3.3.1.3.3. Hva motiverer de ansatte?                                  | s.32 |
| 3.3.1.3.3.1. Hertzbergteorien   | s.32 |
| 3.3.1.3.3.2. Belønning – tradisjonelle belønningssystemet             | s.33 |
| 3.3.1.3.3.3. Den indre overbevisning – moralsk motivasjon             | s.34 |
| 3.3.1.3.3.4. Delkonklusjon – Hva motiverer de ansatte?                | s.35 |
| 3.3.2. Hva kan svekke mulighetene for å lykkes med                    | s.36 |
| Miljøfyrtårn i barnehager?  |      |
| 3.3.2.1. Motstand til endring   | s.36 |

|   |      |
|---|------|
| 3.3.2.2. Måltrettet styring og personalpolitikk   | s.37 |
| 3.3.2.3. Handlingstyper – i Webers perspektiv   | s.38 |
| 3.3.2.4. Delkonklusjon – hva kan svekke mulighetene<br>for å lykkes med Miljøfyrtårn i barnehagene? | s.40 |
| 4.0. Metode   | s.42 |
| 4.1. Metodisk tilnærming  | s.42 |
| 4.2. Utvalgsprosessen   | s.43 |
| 4.3. Fordeler og ulemper ved mitt metodiske valg  | s.44 |
| 4.4. Valg av datainnsamlingsmetode  | s.44 |
| 4.5. Utvalg og anonymitet   | s.45 |
| 4.6. Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning   | s.46 |
| 4.7. Gjennomgang av intervjuguide   | s.47 |
| 4.8. Intervjuprosessen  | s.48 |
| 4.9. Analysemetode  | s.49 |
| 5.0. Analytisk gjennomgang av funn  | s.50 |
| 5.1. Retten til legal/rettslig styring av barnehagene   | s.50 |
| 5.1.1. Hva er en barnehage?   | s.50 |
| 5.1.2. Legale/rettslig styring av barnehager  | s.51 |
| 5.1.3. Delkonklusjon - Retten til legal/rettslig styring av barnehagene                             | s.58 |
| 5.2. Redegjørelse for og analyse av Miljøfyrtårnreglene for barnehagene                             | s.58 |
| 5.2.1. Miljøfyrtårnreglenes innhold   | s.59 |
| 5.2.2. Miljøfyrtårnreglenes byråkratiske karakter   | s.62 |
| 5.2.3. Miljøfyrtårnreglenes fotfeste i normer og verdier  | s.66 |

|  |       |
|--|-------|
| 5.2.4. Miljøfyrtårnreglenes sanksjonsapparat   | s.73  |
| 5.2.5. Målsetting og oppslutning   | s.76  |
| 5.2.6. Delkonklusjon – Redegjørelse for og analyse<br>av Miljøfyrtårnreglene for barnehagene | s.81  |
| 5.3. Miljøfyrtårn – Samsvar eller konflikt med de<br>ansattes verdioppfatning?               | s.82  |
| 5.3.1. Ansattes syn på ordningen Miljøfyrtårn i barnehagene                                  | s.83  |
| 5.3.2. Ansattes verdi og handling  | s.84  |
| 5.3.3. Delkonklusjon – Samsvar eller konflikt med de<br>ansattes verdioppfatning?            | s.86  |
| 5.4. Grunnlag for motstand av Miljøfyrtårn i barnehagene                                     | s.87  |
| 5.4.1. Motstandsfaktorer   | s.87  |
| 5.4.2. Delkonklusjon – Grunnlag for motstand av Miljøfyrtårn<br>i barnehagene                | s.96  |
| 5.5. Tiltak for å motivere for arbeidet med å realisere Miljøfyrtårn                         | s.96  |
| 5.5.1. Foreligger det motivasjonsgrunnlag i barnehagene?                                     | s.96  |
| 5.5.1.1. Behovsteorier   | s.97  |
| 5.5.1.2. Forventningsteorier   | s.99  |
| 5.5.2. Tiltak for å motivere de ansatte til å etterleve Miljøfyrtårnreglene                  | s.103 |
| 5.5.2.1. Hertzbergs motivasjonsteori   | s.103 |
| 5.5.2.2. Styringsmidler/motivasjon – til beste for<br>fremtidige generasjoner                | s.106 |



|  |       |
|--|-------|
| 5.5.3. Delkonklusjon – Tiltak for å motivere for arbeidet        | s.110 |
| med å realisere Miljøfyrtårn                                     |       |
| 5.6. Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?                              | s.110 |
| 5.6.1. Informantenes forbedringsforslag                          | s.110 |
| 5.6.2. Mitt forbedringsforslag med utgangspunkt i innsamlet data | s.114 |
| 5.6.3. Delkonklusjon – Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?            | s.115 |
| 6.0. Hovedkonklusjon   | s.116 |
| 7.0. Personlige refleksjoner rundt oppgaven                      | s.118 |
| 7.1. Min opplevelse av oppgaven og arbeidsprosessen              | s.118 |
| 7.2. Svakheter i oppgaven  | s.119 |
| 7.3. Videre studier  | s.120 |
| 8.0. Litteraturliste   | s.122 |
| <br>   |       |
| Vedlegg 1 – Miljøfyrtårnregler generelle bransjekrav             | s.127 |
| Vedlegg 2 – Miljøfyrtårn barnehagekrav                           | s.136 |
| Vedlegg 3 – NSD godkjenning av prosjekt                          | s.139 |

## 1.0. Innledning

---

Miljøet er blitt en svært sentral del i vår hverdag. På en eller annen måte blir vi påvirket av det, hjemme, i trafikken, på sjøen og på arbeidsplassen. Det blir stadig verre å overse de endringer som klimaet har brakt inn i livene våre. En ikke ubetydelig overvekt av forskning har i lengre tid advart oss hvordan samfunnet vårt kan ende om vi ikke setter i verk tiltak mot de katastrofale konsekvensene (Gore, 2007 s.260 - 268). Vi har alle blitt oppfordret til å gjøre det vi kan for å være mindre belastende på miljøet vårt, flere har tatt dette til seg. For at man skal kunne se noe synlig effekt av en miljøvenneligere livsstil krever det at større deler av samfunnet også melder seg inn i kampen, og ikke lar den private borger sitte igjen med hele ansvaret. Samlet sett kan private husholdninger redusere miljøbelastning betraktelig, men dessverre ikke i et stort nok omfang slik man skulle ønske. Heldigvis er det ikke bare private husholdninger som gjør sitt for å gjøre verden til et bedre sted for våre kommende generasjoner. I senere tid har større instanser som for eksempel statelige institusjoner, offentlige etater, departement, kommuner og private bedrifter gjort sitt for å forbedre dagens situasjon.

Miljøproblematikken er noe som har interessert meg i lengre tid. Etter Al Gore sitt sterke engasjement av klimaproblemet og global oppvarming i 2006 og tildelingen til ham av Nobels fredspris året etter, ble jeg for alvor kjent med problematikken. Etter dette synes jeg temaet har blitt dysset ned og får ikke på langt nær får den oppmerksomheten det fortjener. Det er ved gjentatte tilfeller bevist at miljø/klimaproblemet har kommet for å bli (Gore, 2007 s.260-269). Det er ingen tid til å fortsette med fornektelsen av faktum. Handling må skje, og det i alle instanser i samfunnet. Vi hører stadig om hvordan nasjoner internasjonalt stadig stagnerer i diskusjoner om hva de skal gjøre for å rette opp kursen globalt, men vi hører sjeldent om de mindre aktørene i samfunnet. Personlig mener jeg at det finnes eksisterende systemer som opererer på statlige og kommunale nivå, men hvor effektive de er, vet jeg lite om. Det er derfor jeg ønsket å lage en oppgave der jeg satte fokus på effektiviteten til et slikt miljøsystem som operer på et mindre nivå. Valget falt til slutt på Oslo kommune og dets prosjekt Grønn kommune, nærmere informasjon følger i kapittel 2.0. *Oppgavens aktører*.

Oslo kommune er blant de større offentlige aktører som har gjort hva de kan for å forbedre seg selv. I hovedsak er Grønn kommune deres prosjekt for å endre sine underlagte

virksomheter til miljøvenneligere aktører. Miljøfyrtårn som jeg kommer til å arbeide mye med i denne oppgaven er innlemmet som en del av prosjektet Grønn kommune. Gjennom Miljøfyrtårn legger Oslo kommune vekt på å endre ledelse og drift av virksomhetene sine. Om ledelse/driften endres i en grønnere retning, vil resten av enheten følge etter. Hvert ledd i kommunen skal justeres til å arbeide mindre miljøbelastende. I mitt tilfelle skal jeg se hvordan dette faktisk oppfattes av de som blir påtvunget å endre sine vanlige rutiner. Jeg har valgt ut kommunens barnehager og de ansatte der som forskningsobjekt for oppgaven. På en eller annen måte må denne endringen ha en effekt på de ansatte, på godt eller vondt. Hvordan jobber de ansatte med dette? Er dette noe de etterlever, er det noe som påvirker dem i privat livet? Ut ifra dette har jeg kommet frem til denne problemstillingen:

***Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?***

Hovedsakelig gjennom rettsosilogiske prinsipper og ledelsesteori håper jeg å se om Miljøfyrtårn oppnår den ønskede effekten Oslo kommune har til prosjektet sitt. Hvordan vil de ansatte i Oslo sine barnehager klare å følge de nye rutinene? Forstyrrer dette barnehagehverdagen? Har de ansatte blitt mer miljøbevisste etter at barnehagene har blitt innlemmet i kjeden av Miljøfyrtårnsertifiserte virksomheter? Flere innvirkninger kan gjøre retningslinjer for miljø vanskelig å følge. spennende blir det da å se hvordan eventuelle tilfeller av retningslinjeproblemer håndteres. Jeg håper svar på disse spørsmålene vil vise styrker og svakheter ved Grønn kommune/Miljøfyrtårn satsingen. Videre håper jeg at oppgaven vil også kunne gi råd om hvordan potensielle svakheter ved ordningen kan rettes opp. En ytterligere forhåpning med oppgaven er å gi Oslo kommune en pekepinn på hvordan barnehagene opplever å ha miljøreglene så tett på seg i hverdagen.

.

## 2.0. Oppgavens aktører

---

Oppgaven vil ta utgangspunkt i tre anonyme barnehager i Oslo kommune og deres arbeid med Miljøfyrtårnreglene. For å sette det hele i perspektiv velger jeg i dette kapittelet å trekke frem Oslo kommune sin miljøprosess som har ledet frem til Grønn kommune og bruken av Miljøfyrtårn. Det er også sentralt å omhandle selve stiftelsen Miljøfyrtårn siden den er grunnsteinen i oppgaven. Nedenfor er det i hovedsak de to aktørene som blir omtalt, barnehagene spesifikt utelates å nevne ytterligere i denne sammenheng med hensyn til anonymiteten. Miljøstandardene; EMAS og ISO14001 vil bli kort omhandlet fordi de utgjør en del av Grønn kommune, men da de ikke utgjør en del av barnehagebransjen jeg skal sette fokus ved, vil de kun bli overflatisk beskrevet. Miljøfyrtårn vil derimot ha en grundigere innføring i oppbygging og funksjon.

### 2.1. Oslo Kommune

Oslo kommune er en av Norges største arbeidsgiver med flere tusen ansatte. Med dette følger det stort ansvar innen forsvarlig forvaltning av de ansatte og de kommunale virksomhetene, men også for miljøet. Oslo kommune har lenge hatt miljøproblematikken på dagsorden. Først i 1998 vedtok bystyret at hovedstaden skulle bli mer bevisst på problematikken som fikk stadig større betydningen i samfunnet. I relativ samkjøring med den norske stats prosjekt; Grønn stat<sup>1</sup>, begynte Oslo prosessen med det som til syvende og sist resulterte i Grønn kommune. I en periode på fem år vedtok bystyret tre bystyremeldinger; 9/1998 "Oslomiljøet Byøkologisk program", 3/2001 "ENØK og stasjonær energibruk i Oslo" og 1/2003 "Strategi for bærekraftig utvikling". Alle tre skulle lede frem til det endelige vedtaket 3/2003 "Grønn kommune: innføringen av miljøeffektivitet i Oslo kommune" (Oslo kommune, Bystyremelding nr.3/2003, 2003)

Hovedstaden ser det som sitt ansvar å overlevere byen i en bedre miljømessig stand enn da de selv overtok den til de neste generasjoner. For å oppnå dette har kommunen bestemt at Grønn

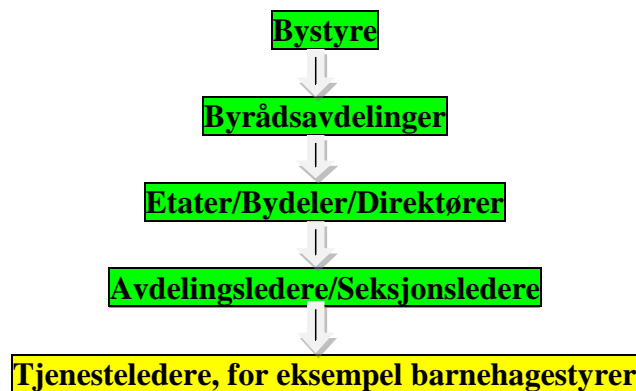
---

<sup>1</sup> Grønn stat er et prøveprosjekt satt ut i livet av Miljøverndepartementet og Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Hensikten var å se hvordan innlemmelse av miljøhensyn påvirket utvalgte statlige institusjoner. (<http://www.difi.no/filearchive/gronn-stat-veileder.pdf>) [Lesedato 26.08.11]

kommune prosjektet skal være ledende. Det vil si Grønn kommune er en overordnet plan som sier hvordan fremdriften i kommunens virksomheter skal være. I denne planen er det tre forskjellige virkemidler som gir konkrete tiltak til hvordan virksomhetene skal arbeide seg frem til en miljøvennligere drift, se nedenfor for mer informasjon om disse. Kommunen har lagt sterk vekt på at det er ledelsen av virksomhetene som skal endres, derfor blir begrepet miljøledelse ofte brukt i denne oppgaven. ISO14001 (International Standard Organisation), EMAS (Environmental Management Assessment System) og det norske Miljøfyrtårn, er de tre verktøyene som er innført for å tilpasse ledelsen i en grønnere retning. Disse blir omtalt nærmere under punkt 2.2 *Grønn kommune*.

### 2.1.1. Oslo kommune - makthierarkiet<sup>2</sup>

Oslo kommune er et gammelt, tungt byråkrati hvor grad av makt er fordelt i en pyramide. Desto høyere man er i pyramiden desto mer makt har man, og omvendt om man befinner seg lavere i hierarkiet. Nedenfor vil figuren beskrive hvordan myndigheten er fordelt. Dette er med på å vise hvordan Oslo sine barnehager er underlagt andre byråkratiske ledd.



Figur 2.1, kilde: samtale med Kjersti Helgeland, se fotnote 2.

Som figuren viser ser man at en beslutning må igjennom mange ledd før virkningen kommer frem til virksomhetene som for eksempel barnehagene som jeg har sett på. Feltet som er markert i gult er det feltet jeg kommer mest i kontakt med i oppgaven, og som er den laveste form for makthaver innen Oslo kommune sitt Grønn kommune prosjekt. Tjenesteledere er et

<sup>2</sup> Figur 2.1 og informasjon i dette punktet, 2.1.1, er hentet fra møte med min kontaktperson i Oslo kommune, Kjersti Helgeland, mars 2009.

samlebegrep for de som styrer virksomheten til daglig, i min oppgave er det barnehagebestyrer som kommer inn under denne betegnelsen. Bystyret er den delen av kommunen som sitter med mest ansvar innen Grønn kommune, men byrådet er slettes ikke alene. Ansvaret fordeles og delegeres nedover i pyramiden. Flere instanser har sin del av Grønn kommune å ivareta. Rapportplikt og bistand rettes oppover i systemet, slik at leddene forventes å bistå hverandre. Figuren viser likevel at distansen mellom leddene kan fort bli store, noe som kan bringe ulike konsekvenser, enten det er positivt eller negativt. Dette er noe jeg kan ta i betraktning videre i oppgaven.

## 2.2. Grønn Kommune

Nedenfor følger informasjon om de virkemidlene som Grønn kommune består av. Jeg har valgt å gå minimalt inn i de virkemidlene som ikke har relevant posisjon i min oppgave. ISO14001 og EMAS vil få en liten rolle, mens en informativ innføring i Miljøfyrtårn vil prege dette kapittelet.

### 2.2.1 ISO14001<sup>3</sup>

Som en av de mest anvendte miljøstandarder i verden er ISO 14001 også en del av Grønn kommune. Formålsmessig gir ISO 14001 en oversiktlig innføring til hvordan virksomheter skal kunne begrense sine negative påvirkninger på miljøet. Fremgangsmåten for å nå reduseringen kommer igjennom å sette krav til miljøledelsen i bedriften. ISO14001 omhandler de feltene som bedriften selv rår over, slik at det skal bli enklest mulig for virksomheten å kunne klare tilpassningen. Standarden setter krav til virksomheten i følgende punkter:

---

<sup>3</sup> Informasjon angående ISO14001 er hentet i fra følgende kilder;  
<http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/iso14001.htm> [Lesedato 26.08.2011]  
[http://www.dnv.no/Binaries/Flyer\\_ISO\\_14001\\_tcm155-192843.pdf](http://www.dnv.no/Binaries/Flyer_ISO_14001_tcm155-192843.pdf) [Lesedato 26.08.2011] og Oslo kommune Bystyremelding nr.3/2003, 2003.

- Miljøpolitikk
- Planlegging
- Iverksettelse og drift
- Kontroll og utbedring
- Ledelseevaluering

Den er stadig i forandring og tar som regel miljøhensynet ett hakk videre enn hva lovverk gjør. Miljøstandarden er såpass omfattende at den brukes globalt som grunnlag for lovregulering av miljøområder. Dette er det en trygg standard som kan bidra til å sikre virksomheter en grønnere hverdag.

### 2.2.2. EMAS<sup>4</sup>

Som ISO14001 er EMAS en frivillig miljøstandard som dreier seg om aktiv miljøledelse. Hovedretningen er den samme som ved ISO14001, så likheten er slående. Allikevel skiller EMAS seg ut på noen få områder. Standarden stiller strengere krav til virksomhetens engasjement til miljøledelse. Blant annet settes medarbeidernes rolle høyere enn hva ISO14001 gjør. En årlig offentlig miljørapport er også et av kravene de stiller, noe som jeg kommer noe tilbake til under Miljøfyrtårn. Det er resultatene av det kontinuerlige arbeid i organisasjonen som publiseres i denne rapporten. Noe som skiller den ut fra både ISO14001 og Miljøfyrtårn er kravet til at Forurensningstilsynet godkjenner bedriftens etterlevelse av miljølovverket før virksomheten kan søke om medlemskap. EMAS er eksklusivt europeisk miljøstandard og har oppnådd stor betydning innen EU/EØS sonen. I Norge er det miljøverndepartementet som står ansvarlig for standarden.

---

<sup>4</sup> Informasjon om EMAS er hentet fra følgende kilder;  
<http://www.brreg.no/registrene/emas/emas.html> [Lesedato 26.08.11]  
<http://greennow.net/Reiseliv/emas.htm> [Lesedato 26.08.11]  
[http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) [Lesedato 26.08.11]  
 Oslo kommune Bystyremelding nr.3/2003, 2003

### 2.2.3. Stiftelsen Miljøfyrtårn<sup>5</sup>

Miljøfyrtårn er en stiftelse opprettet for å redusere miljøbelastningen til private og offentlige virksomheter. I tillegg til å gjøre virksomheten mer miljøvennlig er det viktig at tiltakene stiftelsen setter opp er konkrete, enkel og ikke minst lønnsomme. Tiltak som dette er ikke nytt om man ser stiftelsen i forhold til de to andre alternativene som inngår i Grønn kommune, som jeg har vist til over. Det som riktignok skiller Miljøfyrtårn fra de andre er dens unike mulighet til å stille retningslinjer til hver enkel bransje i samfunnet. Barnehager, transport, bygg & anlegg, industri og jordbruk er blant noen av bransjene som dekkes av Miljøfyrtårn. I følge stiftelsens nettsider er det hele 85 ulike bransjer som har sine særegne krav i tillegg til den generelle. Verken ISO14001 eller EMAS har et tilsvarende omfang.

For at en virksomhet skal kunne bli sertifisert etter Miljøfyrtårnstandardene må driften være i tråd med både de generelle Miljøfyrtårnkravene i tillegg til de skreddersydde bransjekravene. Først etter at kravene fra begge regelsett er i satt ut i praksis kan virksomheten sertifiseres. Nærmere om prosessen vil bli omtalt nedenfor.

Stiftelsen er den eneste som er helt norsk, og drives på inntekt fra de sertifiserte virksomheter. Den har løst seg fra sterk offentlig støtte som de bar preg av tidligere, men har likevel nære relasjoner til miljøverndepartementet.

#### 2.2.3.1. Oppbygging av stiftelsen

Selve oppbyggingen av Miljøfyrtårn er spesiell. Den involverer et sterkt apparat bestående av konsulenter og kommunen den aktuelle virksomheten befinner seg i. Som figuren nedenfor viser har alle ledd en spesiell oppgave. Det er i hovedsak konsulenter, personer utdannet/kurset gjennom Miljøfyrtårn, som har som oppgave å hjelpe bedriften å gå frem og gi dem støtte underveis. Disse trenger ikke ha noen tilknytning til kommunen. Kommunen har til gjengjeld til oppgave å se til at retningslinjer gitt av stiftelsen, blir etterlevd av virksomheten. Er dette gjort, kan virksomheten sertifiseres. Den samme prosessen må gjentas

---

<sup>5</sup> Informasjon om Miljøfyrtårn er hentet fra følgende kilder:

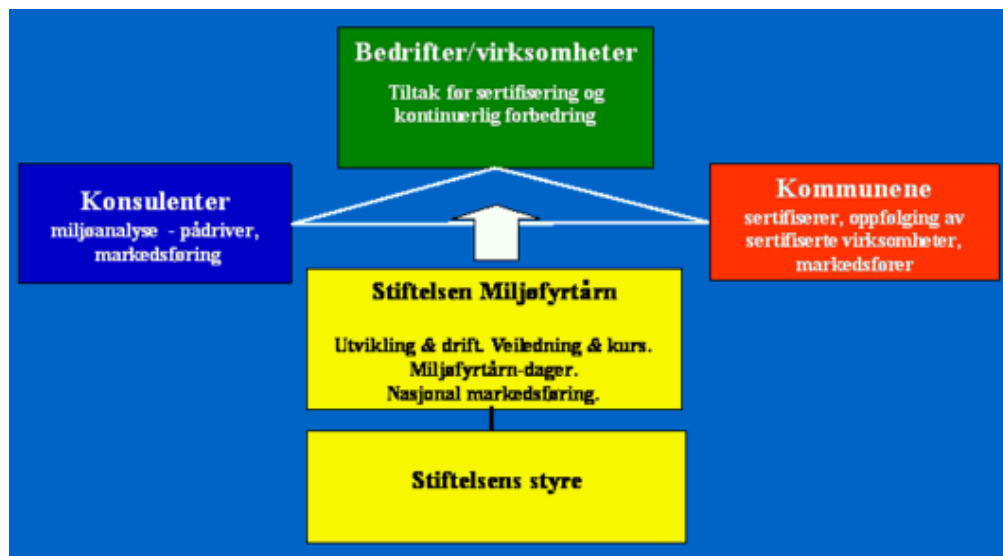
<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/hvaermiljofyrtarn> [Lesedato 26.08.11]

<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/hvaermiljofyrtarn/bransjekrav> [Lesedato 26.08.11]

Oslo kommune Bystyremelding nr.3/2003, 2003



hvert tredje år, resertifisering som jeg subsidiært velger å kalle det videre i oppgaven. Nærmere om de forskjellige leddene følger nedenfor.



Figur 2.2. Se fotnote 5

#### 2.2.3.2. Konsulentene<sup>6</sup>

En konsulent har til arbeid å bistå virksomheten under sertifiseringsprosessen. Han/hun skal være helperen og informasjonskilden fra starten av prosessen til sertifiseringen er gjennomført. Til å begynne med skal konsulenten starte opp en miljøgruppe i den aktuelle virksomheten. Her skal utvalgte personer fra virksomheten få arbeide med miljøtemaer som berører virksomheten. Konsulenten opptrer i denne sammenheng som sekretær for gruppen, der han/hun veileder dem. Skulle det være pålagte regler som virksomheten ikke ville kunne klare å jobbe med i Miljøfyrtårn er det opp til konsulenten å finne alternative løsninger til hvordan virksomheten skal kunne oppnå tilsvarende resultat. En konsulent er gitt begrenset frihet til å innføre personlige tiltak i virksomhetens handlingsplan, slik at han/hun må ikke slavisk følge bransjekravene. Det er sentralt at virksomheten og konsulenten kommer frem til et levelig resultat for hvordan Miljøfyrtårn sine bransjekrav skal etterleves. For at virksomheten skal kunne oppnå resultater på best mulig måte er det mest pratisk om flest mulig ansatte i organisasjonen blir involvert i denne prosessen, slik at virksomheten kan arbeide frem mot et felles mål sammen. Når konsulenten har sørget for å få virksomheten på rett vei og de er klare for sertifisering, sendes miljørapporten til en sertifisør. Sertifisøren har

<sup>6</sup> Informasjon om konsulenter og figur 2.2 er hentet fra følgende kilder:  
<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forkonsulenter> [Lesedato 26.08.11]  
<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forkonsulenter/hvordan-bli-konsulent> [Lesedato 26.08.11]

i arbeidsoppgave å gjennomgå kravene og se om de oppfylles, se mer om sertifisering under punkt 2.2.3.4. *Kommunen*. En konsulent skal dessuten i samarbeide med kommunen verve virksomheter inn i stiftelsesprogrammet, de må primært klarere med stiftelsen hvilke kommuner som har aktiv forbindelse med Miljøfyrtårn.

#### 2.2.3.3. Virksomheten<sup>7</sup>

Innføring av Miljøfyrtårn er et frivillig valg for de fleste, med unntak av de utvalgte virksomhetene i Oslo kommune, som denne oppgaven omhandler. Generelt er det opp til dem selv om de ønsker å få hjelp til å spare inn på sin belastning på miljø og forbedre økonomi. Den generelle prosessen for virksomhetene er at de tar kontakt med sin kommune, eller Miljøfyrtårn sentralt dersom kommunen ikke har noen tilknytning til stiftelsen. Her bes det om å få den nødvendige støtte for å oppnå status som Miljøfyrtårnsertifisert virksomhet. Som nevnt ovenfor, gjennomgår bedriften prosessen med Miljøgruppa sin analyse og konsulenten frem til de blir sertifisert. Prosessen innebærer at virksomheten omstiller seg til å følge de nye kravene som er gitt dem. Når man først har oppnådd miljøsertifisering beholder man denne status i tre år. Når de tre årene har gått er virksomheten nødt til å resertifisere seg for fremdeles kunne beholde statusen som miljøsertifisert bedrift. Slik fortsetter prosessen frem til virksomheten en dag skulle opphøre forholdet med stiftelsen.

I mitt tilfelle hvor Miljøfyrtårn er et virkemiddel som er tvunget inn i Oslo kommune sine virksomheter er ikke prosessen helt identisk, men hovedpoengene er de samme. Forskjellen er at virksomhetene her er pålagt via Grønn kommune å rette seg etter Miljøfyrtårnkravene, så den frie viljen er fraværende. Hvordan dette blir mottatt i barnhagene skal jeg arbeide med utover i oppgaven, og det vil bli omtalt i både teori- og analysekapitlet.

---

<sup>7</sup> Informasjon om virksomhetene er hentet fra følgende kilder:  
<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forvirksomheter> [Lesedato 26.08.11]

#### 2.2.3.4. Kommunen<sup>8</sup>

Kommunene spiller en sentral rolle i Miljøfyrtårn. Hele konseptet for Miljøfyrtårn startet i Kristiansand som et kommunalt miljøtiltak. Det har vokst seg stort og flere kommuner ser på stiftelsen som en god måte å innføre en pålitelig miljøstandard i sin egen kommune. For at en kommune skal kunne få være del av stiftelsen må kommunen vedta at den skal bruke Miljøfyrtårn sine økonomiske og miljømessige verktøy. Etter at kommunen har vedtatt og godkjent at de skal være en Miljøfyrtårn kommune må det oppnevnes en ansvarlig person i kommunen. Denne personen blir leddet mellom kommunen og stiftelsen. Mye informasjon skal formidles begge veier. Dessuten blir denne ansvarspersonen i kommunen en viktig brikke i forbindelsen med sertifiserte virksomheter i kommunen. Informasjonssentral, kontroller og svarorgan er blant noen stikkord denne personen vil omtales som.

Miljøfyrtårn åpner mange dører for en kommune som velger å bli en del av stiftelsen. Ikke bare får kommunen en økonomisk og miljømessig vinning selv. Utenforstående virksomheter i kommunen kan også oppnå goder. Når en kommune har tilknyttet seg Miljøfyrtårn er det enklere for bedrifter innen kommunens grenser å sertifisere seg, se avsnittene over. Vanligvis er det fra kommunen at sertifisører blir sent ut for å sertifisere virksomheter. Sertifisører er personer som har gjennomgått og bestått sertifisørkurs innen Miljøfyrtårn. Det er ingen krav til hvem dette må være, men vanligvis har det vist seg at kommuner velger ut de i staben som har høyest miljømessig kompetanse. For å fylle ut noe mer på prosessen jeg omtalte under punkt 2.2.3.2 *Konsulenten* er det altså i denne instansen at sertifiseringen blir godkjent og videreformidlet til stiftelsen. Endelig er det også kommunen som har ansvar for å dele ut sertifiseringsbevis, sertifikatet, til de virksomheter som har mestret vurderingen for sertifisering. Kommunen bærer stort ansvar som Miljøfyrtårnmedlem. Som det har vist seg gjennom redegjørelsen for Miljøfyrtårn, er det faktisk svært lite en virksomhet har å gjøre med stiftelsen direkte. Hovedtyngden av kommunikasjon faller på kommunen. Dette er et sentralt tema jeg også vil komme tilbake til senere i oppgaven.

---

<sup>8</sup> Informasjon om kommunen er hentet fra:

<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forkommuner> [Lesedato 26.08.11]

<http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forkommuner/miljofyrtarnsertifisering-som-et-virkemiddel> [Lesedato 26.08.11]

#### 2.2.3.5. Oppsummering av Miljøfyrtårn – Grønn kommune verktøy

Miljøfyrtårn er ett av tre virkemidler som benyttes i Oslo kommune sin miljøratsing, Grønn kommune. Stiftelsen går aktivt inn for skånsomt å endre virksomheten i en mer miljøvennlig retning. Fremgangsmåten dette blir gjort på er endring av styringen på toppen i virksomheten. Ledelsessystemet opplever å bli fornyet og oppgradert, nye regler viser hvordan virksomheten skal og bør drives mest mulig miljøeffektivt. For at en virksomhet skal komme inn i dette systemet kreves det en spesiell prosess. Virksomheten må ta kontakt med sin kommune for å vise interesse i å bli sertifisert etter Miljøfyrtårnstandarden. Virksomheten får etter behov oppnevnt en konsulent som kan støtte de under prosessen. Sammen forsøker konsulent og virksomhet å finne løsninger på hvordan virksomheten skal overkomme kravene som er gitt dem via Miljøfyrtårn sine generelle og bransjespesifikke krav. Virksomheten setter opp en miljøgruppe som sammen med konsulenten arbeider tett før sertifisering. Når virksomheten er klar for sertifisering sendes det en sertifisør fra kommunen for å ta den endelige avgjørelsen om virksomheten kan få sertifikatet. Er kravene innfridd utdeles sertifikatet. Denne prosessen gjentas hvert tredje år om virksomheten vil beholde statusen som Miljøfyrtårnsertifisert.

### **3.0. Teoretiske utgangspunkter for undersøkelsen**

---

Mitt utgangspunkt for teorikapittelet er at jeg må kombinere ledelsesteori og retts sosiologisk teori. Ut i fra problemstillingen har jeg valgt å kutte ut flere kilder som jeg i utgangspunktet arbeidet med, men som viste seg og ikke utfylle oppgaven på en oppklarende måte. Det er derfor brukt mer ressurser på ledelsesteori og ulike teoretiske synsvinkler på normer og regler, makt og byråkrati. Dette er et vidt felt og omfatter enorme mengder stoff. Ut ifra tidsbegrensning og for å besvare problemstillingen best mulig er jeg nødt til å snevre inn hva slags teori jeg skal se på. Jeg har derfor, innen ledelsesteorien, valgt å sette fokus på motivasjonsteori og endringsledelse. Dette for at innføring av Miljøfyrtårn har endret organisasjonene, satt de inn en mer miljørettet kurs enn hva de i utgangspunktet var. Videre er det interessant å se på hva som motiverer de ansatte til å følge reglene som er innført i de enkelte barnehagene, gjennom Miljøfyrtårn systemet. Rent retts sosiologisk har jeg arbeidet i hovedsak med Weber, MacCormick og Hart. Weber har gitt meg en ny vinkel på hvordan det byråkratiske systemet fungerer i tillegg til innsyn i begrepene legitimt og verdier. Om normer og regler er det MacCormick og Hart som har beriket det teoretiske grunnlaget. For å knytte det teoretiske stoffet opp i mot problemstillingen har jeg valgt å lage to underliggende hovedspørsmål som har klar sammenheng til problemstillingen, hvert av disse spørsmålene blir besvart med relevant teori.

#### **3.1. Problemstillingen**

Problemstillingen min er konstruert slik at flere typer oppfatninger av Miljøfyrtårn i barnehagene kan bli belyst. I oppgaven min har jeg satt som formål å finne ut hvordan ansatte i barnehagene lever med Miljøfyrtårn reglene som er påtvunget av Oslo kommune. Regler som er innført via tvang kan gi ulike konsekvenser. Reglene kan gå rett inn i hverdagen uten videre komplikasjoner, alternativt kan innføringen møte motstand i barnehagene og bli en ekstra byrde for de ansatte. Teorien på området støtter også opp under for disse to hovedalternativene, slik at i teorien har jeg delt opp problemstillingen inn i to alternative retninger. Problemstillingen blir i teorikapittelet delt opp følgende retninger:

- Teoretiske betraktninger for muligheten om å lykkes med Miljøfyrtårn i barnehager.
- Hva kan svekke mulighetene med Miljøfyrtårn i barnehager?

Teorien som omfatter de to spørsmålene, vil kombinert kunne gi et godt utgangspunkt for hovedproblemstillingen min:

*Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?*

### 3.2. Drivkrefter bak Miljøfyrtårn

Miljøfyrtårn er et nytt miljøvennlig system som er innlemmet i hverdagen til flere virksomheter i Oslo kommune. Denne innføringen kan defineres som en organisasjonsmessig endring. Som jeg omtalte i kapittel 2.0. *Oppgavens aktører* er Miljøfyrtårn en del av Oslo kommune sitt nye miljøprosjekt, Grønn kommune. Drivkreftene bak innføringen Grønn kommune/miljøfyrtårn er det oppgitt lite om i meldinger fra Oslo kommune. Jeg ønsker derfor å trekke frem teori på feltet om drivkrefter bak endringer i organisasjoner. Endringer kommer i ulike varianter, intensitet og omfang. Alt dette spiller inn på hvordan dagliglivet til de berørte partene i barnehagene. Med denne delen av teorien vil jeg se på hvordan personene i barnehagene kan oppfatte hele innføringen av Miljøfyrtårn.

#### 3.2.1. Drivkrefter for endring

Alle endringer har en drivkraft, en grunn til hvorfor endringen blir utført. Dette kan variere, avhengig av hvilke bransjer og endringer man snakker om. Barnehagene fikk denne endringen påtvunget av Oslo kommune, så rent selvstendig har virksomhetene lite ansvar for drivkreftene for endringen til mer miljørettet styring. Men med utgangspunkt i Oslo kommune sine motiver for den grønnere retningen har jeg plukket ut de mest relevante drivkreftene. (Jacobsen, 2008 s.51-70). I settingen med Oslo kommune og Grønn kommune er det politiske og kulturelle endringer som jeg ser som mest aktuelle.

Politikk styrer store deler av samfunnet. Flere bransjer er direkte underlagt lovgivning fra offentlige instanser. Derav er de også sammenhengene påvirket av hva den overstående instansen gjør. Vedtak, lovforslag eller andre avtaler er alle med på å drive frem en samfunnsmessig endring. I tillegg blir verden stadig mindre, globaliseringen øker stadig og avtaler krysser landegrensene i større grad. Store forpliktelser som EU/EØS, FN og andre avtaler setter standarden for hvordan de ulike landene skal handle. I mitt tilfelle er det en hel rekke miljøbestemmelser som er vedtatt nasjonalt, så vel som internasjonalt. Kyoto blant annet er en av miljømessige forpliktelser for Norge som stat. Dette i seg selv er ikke nok til at barnehagene på kommunalt nivå må bli mer miljøvennlige, men når kommunene gjør vedtak om at deres kommunale virksomheter skal miljøforbedres vil dette påvirke blant annet barnehagene jeg skal undersøke (Jacobsen, 2008 s.56-59). Jeg kan også se at politiske endringer kan henge sammen med, omtalt nedenfor, kulturelle endringer. Trender og moderne retninger kan påvirke et samfunn i en sådan grad at politikere også vil bli berørt av det. Med miljøproblematikken er det tydelig at et miljøbevisst samfunn også har påvirket politikken.

Kultur og aktuelle verdier og normer har mye å si på hvordan en bedrift går frem. Trendene i samfunnet, både nasjonalt og ikke minst internasjonalt peker sterkt i hvilken retning organisasjoner er nødt til å gå for å kunne overleve. Slike trender og normer har i det siste gjort samfunnet mer juridisk basert, ved at stadig flere områder blir lovregulert (Jacobsen, 2008 s.65-67). Når først dette stadiet er nådd er markedet nødt til å endre seg i takt. Miljøvennlighet har økt sin popularitet, og får stadig mer oppmerksomhet fra flere deler av samfunnet. Grønn kommune kan ha hatt røtter i hvordan de kulturelle perspektivene har endret seg i den senere tiden.

### 3.2.2. Ulike type endringer

Endringer foregår på forskjellige måte, det er ikke en fast kutyme på hvordan disse endringene arter seg i organisasjoner. Fremgangen kan variere fra nokså harde og vanskelige transformasjoner til evolusjons varianter (Jacobsen, 2008 s.93-94, 144-146). Nedenfor vil jeg gå litt mer inn på de ulike typene som er vanlig, men vil legge mest vekt på den varianten jeg mener er mest sentral for oppgaven.

a) Revolusjon kontra evolusjon

Dette er helt basert på hvor drastisk endringen er å oppfatte. Er endringen forventet eller er en del av en moden utvikling vil man kanskje omtale det hele som en naturlig evolusjon i organisasjonen. Modifisering med tiden er helt vanlig, og er som regel en evolusjonerende endring. Derimot om man tvangsinnfører noe helt uforventet og nytt, er man brått inne på en revolusjonerende endring. Dette kan, som med den evolusjonerende typen, være en modifikasjon av en eller annen del av bedriften, dette er en uforventet og ikke naturlig prosess for organisasjonen. Ofte er det vanskeligere for ansatte å takle en revolusjonerende endring, enn hva det er med en evolusjonerende.

Det er helt tydelig blant teoretikere at de organisasjoner som endrer seg i takt med resten av samfunnet og tiden er de som til slutt vil overleve.

b) Proaktiv kontra reaktiv

En organisasjon må hele tiden være oppdatert på hvordan omgivelsene utvikler seg. Alle typer marked har en eller annen form for naturlig ustabilitet som kan gi store ringvirkninger på en bedrift. Derav må man ofte gjøre endringer for å overkomme slike skift i omgivelsene. Det er da man snakker om enten reaktive eller proaktive endringer. En endring som ansees som reaktiv er gjort etter at et skift i markedet har inntruffet med formål med å unnslippe negative virkninger av skiftet. I korte trekk er det umiddelbare endringer som er satt i verk etter at omgivelsene har forandret seg. Proaktive endringer er det motsatte av reaktive. Med dette menes at virksomheten innfører ”føre var” endringer. Ved antydninger til omarbeidelse i omgivelser kan man innlemme endringer som gjør at man er klar for forandringer i markedet.

Nadler og Tuschman (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.353-354) mener man kan dele opp disse to begrepene inn i to tilleggsgrupperinger. En proaktiv endring kan enten være ”fininnstilling”, altså mindre justeringer internt i bedriften. Eller den kan være ”nyorientert”, med andre ord blir det gjort store omskiftninger i bedriften. Reaktive endring kan enten være en ”tilpassning” som vil tilsi at det er gjort små forandringer for å møte omgivelsene, ”gjenskapende” endring derimot



er tilsvarende den proaktive ”nyorientert” ved at det snakk om store skift og restrukturering i bedriften.

|                 | Inkrementell   | Strategisk    |
|-----------------|----------------|---------------|
| <b>Proaktiv</b> | Fininnstilling | Nyorientering |
| <b>Re aktiv</b> | Tilpasning     | Gjenskaping   |

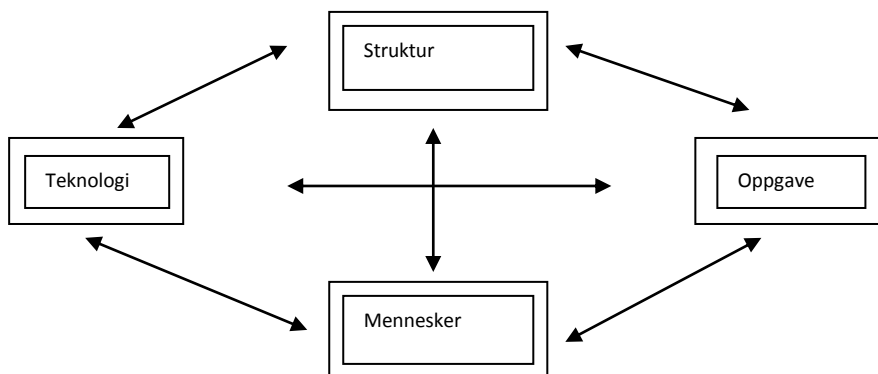
Figur 3A: Nadler og Tuschman sin endringsskjema (Jacobsen 2008) s. 353

- c) Den siste formen for endringer i organisasjoner er vedrørende kulturell versus strukturell endring. Strukturelle endringer er først og fremst aktuelle ved forbedring av effektiviteten blant de ansatte. Her er blant annet endringer i belønningssystem, styring, strukturering av organisasjonen gode eksempler. Ved kulturelle endringer vil man heller forsøke å påvirke personers meninger og holdninger av et spesifikt tema. Noe som kan være svært vanskelig, og dessuten kan det være vanskelig å måle resultatet av det.

Grønn kommune er ikke et revolusjonerende tiltak, det er ikke en omfattende nyhet som vil endre miljøarbeidet i Oslo kommune og barnehagene. Slik Miljøfyrtårn reglene, generelle krav og de spesifikke reglene for barnehage bransjen, er satt sammen tyder det på at Grønn kommune/Miljøfyrtårn ønsker å skape en proaktiv tilstand. Dette skal forhindre samfunnet i å forårsake mer miljøproblem. Reglene innebærer gradvis endring i de berørte personenes holdning til miljøet. Reglene pålegger de ansatte i barnehagene å ha et grønnere sinn.

### 3.2.3. Endringsomfang

Jacobsen (2008 s.74-77) mener at endringer gjort i en bedrift vil påvirke flere deler enn hva endringen er tiltenkt. I følge Jacobsen består en bedrift av fire grunnleggende elementer. Struktur, oppgave, teknologi og mennesker. Alle er sentrale deler av oppbyggingen av ”huset” som man kan kalle en bedrift. De henger alle sammen på en eller annen måte. Slik som modellen viser nedenfor ser man de tydelige sammenhengene man har mellom de forskjellige elementene. Det vil for eksempel skje en endring i mennesker dersom man endrer strukturen av organisasjonen.



Figur 3B: Jacobsens figur av endringspåvirkninger (Jacobsen 2008) s.75

Endringen sees ofte i en større sammenheng, ofte i et makroperspektiv. Organisasjoner har som regel en betydning for samfunnet, eller i alle fall deler av det. Samfunnet og dets trender, verdier og kultur er derfor svært gode pådrivere til hvordan en endring skal være, akkurat som kulturelle endringer omtaler ovenfor. Derfor er det vanlig at organisasjoner er mottagelige for hvordan samfunnet opptrer. De bedrifter som overser den aktuelle kulturen i samfunnet vil etter teorien miste omdømme. Begrepet *legitimt* dukker opp, slik Weber benyttet stort i sine verker, og som også er benyttet videre i teorikapittelet (Weber, 1999 s.49-53). De delene av samfunnet som følger den nye ordningen, vil se på de bedriftene som ikke etterlevere kulturer som falske, eller ikke legitime. Umoderne og byråkratiske blir fort karakteristiske trekk ved slike organisasjoner.

Barnehagene jeg skal arbeide med har en stor samfunnsmessig betydning, og de er en del av et tungt byråkratisk maskineri. Likevel er de en del av de institusjonene som skal oppdrar de neste generasjoner og deres holdninger. Gjennom Miljøfyrtårn er de ansatte nødt til å endre sin holdning til miljø, det er derfor interessant å se hvordan denne oppjusteringen av miljøvennlighet påvirker arbeidssituasjonen til de ansatte.

### 3.3. Teoretiske betraktninger om muligheter for å lykkes med Miljøfyrtårn i barnehager

Tidligere i dette kapittelet viste jeg at problemstillingen kan i teorikapitlet inndeles i to hovedretninger som sammen gir meg gode grunnlag for den videre analysen i kapittel 5.0. *Analytisk gjennomgang av funn.* I dette punktet vil disse to hovedretninger bli grundig belyst fra ulike teoretiske hold.

Inn under de kommende felter trekker jeg frem de forutsetninger som kan ligge til rette for at Miljøfyrtårn skal lykkes i barnehagene i Oslo kommune, i tillegg til motsetningen med hvilke faktorer som forhindrer prosessen. Jeg synes det er viktig å påpeke forutsetningenes dobbeltside. Med dette mener jeg at flere av argumentene som taler for et vellykket prosjekt, kan i fravær tale vel så høyt for en forhindring av Grønn kommune/Miljøfyrtårn. Dersom faktorene ligger til rette kan det bidra til at Miljøfyrtårn lykkes med sitt formål. Skulle de derimot ikke være til stede kan dette være en faktor for at Miljøfyrtårn kan mislykkes. Med utgangspunkt i dette har jeg valgt å skille de elementene jeg mener hører tydeligst hjemme i enten forutsetninger for positiv retning eller i den negative. Jeg velger å poengtere fortløpende der hvor et fravær av en forutsetning kan argumentere for den motsatte effekt. Dette for ikke å skape for mye gjentakelse av informasjon, og for å vise at jeg er klar over den doble betydningen.

#### 3.3.1. Hva kan bidra til at Miljøfyrtårn i barnehager blir vellykket?

Som jeg har nevnt tidligere vil jeg her legge vekt på ulike teoretiske forutsetninger som viser til at Miljøfyrtårn skal vellykket i barnehagene i Oslo kommune. Jeg har hentet kilder i fra ledelsesteori, motivasjonsfaktorer, rettsfilosofi og byråkratiske standpunkter.

### 3.3.1.1. Miljøfyrtårn – legale regler?

Miljøfyrtårn er et regelsett fra stiftelsen ved samme navn, den har ingen offentlig forankring i noen ordinære lovgivende instanser, med unntak av at den har blitt ført inn i barnehagene via Oslo kommune. Hvor rettmessige er da disse reglene, er de gyldige nok til å kreve at barnehagene skal følge dem? Regler kommer i flere varianter, fra forskjellige kilder og setter ulike instanser i maktposisjoner. Alle disse elementene kan ha en påvirkning på hvor vellykket Miljøfyrtårn kan bli i barnehagene. Med utgangspunkt i rettsosnologisk og rettfilosofisk teori ønsker jeg å sette fokus på dette spørsmålet.

#### 3.3.1.1.1. Herredømmets posisjon

Max Weber legger stor vekt på herredømme i sine teorier, slik han definere det er herredømme evnen til å kunne befale i kraft av autoriteten. Blant annet embetsmenn er en gruppe med slik posisjon. Gjennom kompetansen deres blir de stadig med tilknyttet hverandre. Den som har kompetansen på et felt vil ha herredømme over den som ikke har det. En autoritet som gjør krav på spesiell kompetanse må faktisk bli gitt status som gyldig i en ren sosial utstrekning. Weber er ikke i tvil, all forvaltning må ha en form for herredømme. Det er vanlig at funksjonærer får tildelt en del av dette herredømme, noe som fort kan endre posisjonen hans fra å være en ordinær tjener til å være mer av en herskerrolle. Noe Weber verken avkrefter eller bekrefter som verken negativt eller positivt i en institusjonell sammenheng (Weber, 2008 s.74). Det er i første omgang Oslo kommune som sitter med dette herredømme over barnehagene, men siden barnehagene er gitt egne bransjeregler å etterleve kan det være at den ansvarshavende for den enkelte barnehage kan ha en form for herredømme i sin posisjon.

I et massesamfunn, kreves det stor satsning på organisering for best utnyttelse, den monokratisk oppbygning er den som er mest brukt i følge Weber. Det vil si at funksjonærer blir ordnet under en helhetlig ledelse. En sentral styringsenhet vil sitte som den øverste makten, med alle de fungerende funksjonærer som sine undersåtter (Engelstad 1999, s.28-29). Dette er svært likt oppbygningen av Grønn kommune prosjektet i Oslo, derfor vil jeg sette litt fokus på dette. Herredømme avhenger mye av sosial struktur, noe jeg tolker til å være organisasjonsoppbygning.

### 3.3.1.1.2. Ulike former for herredømme

I tråd med avsnittet ovenfor, finnes det tre typer legitimitetsprinsipper for at autoritet og herredømme skal kunne være rettferdiggjort. 1) Gjennom rasjonelle regler som gir vedkommende rett til å utøve makt. 2) Personlig autoritet er mer utpreget i religiøse samfunn, hvor hellighet blant annet har stor påvirkning på autoritet. 3) Karisma er den siste løsningen, den er riktignok veldig lik punkt 2, ved at en person får herredømme på grunn av sine nådegaver eller åpenbaringer (Weber, 2008 s.83-94). Både personlig autoritet og karismatisk herredømme har mindre relevans i denne oppgaven, men jeg velger likevel å omtale dem under.

#### 1) Legalt herredømme

Her gis herredømme og makt gjennom rettsregler. Det er reglene som blir etterlevd og ikke karismatiske skikkelser. Personer har begrenset myndighet, alt beror på deres kompetanse, og hva reglene sier de skal gjøre i ulike situasjoner. Arbeidsdisiplin er med på å avgjøre om herskersystemet skal fungerer, vil ikke den hierarkiske inndelingen fungere vil neppe herredømme være tilstrekkelig funksjonelt i virksomheten. Byråkratiske autoritetsformer vinner stadig mer terreng. Byråkratisering av daglig drift og økonomi blir mer vanlig, dette henger som regel sammen med innføring av mer reglementert hverdag. Dette systemet er det vi kjenner igjen i de største delene av verden i dag. Jeg føler det er riktig å trekke frem Webers legalitetsteori i denne sammenheng da den henger sammen med legalt herredømme. Meningen med denne er ganske kort og banal, men særdeles sentral i samhandling med barnehagene og Grønn kommune. Dersom et regelsett har kommet til livet via de rette kanalene, og reglene (ordningen slik Weber kaller det) blir sett på som gyldige, vil personer utføre dem rett og slett på grunn av at de er gyldige regler.

#### 2) Tradisjonelt herredømme

Dette er en sterkt preget personlig samhörighet. Innen tradisjonelt herredømme bæres det preg av at det er herskeren som regjerer, og hans tjenere utfører hans ønsker. Alt er basert på høyst ubestridelig tradisjon, ikke engang herskeren kan

bryte denne tradisjonen som ligger til grunn. Felles for de fleste tradisjonelle herredømme er at det er et fravær av rettsregler. Tradisjonen er til hinder for at lovverket kommer mer fremtredene frem. Per dags dato er dette et ukjent fenomen i vestlige nasjoner og organisasjoner, her er dette er foreldet form for herredømme og kan som oftest sees i ikke-vestlige nasjoner.

### 3) Karismatisk herredømme

Den siste typen herredømme er den Weber kaller karismatisk. Dette er en autoritet som oppnås kun ved hjelp av personlige egenskaper. Åpenbaringer, personlige egenskaper og heldedåder er ting som får ”undersåttene” til å følge etter herskeren. Vedkommendes makt er fullstendig og kan ikke betviles så lenge han ikke kan bli utfordret av en annen karismatisk person. Som ved tradisjonelt herredømme, er også denne en uvanlig institusjon i dagens samfunn. For vårt territorium tilhører slikt historie, men vi finner også denne i ikke vestlige områder.

Ut i fra de tre ulike herskerrollene beskrevet ovenfor vil jeg havne på at innen barnehagesystemet med Miljøfyrtårn vil herskerrollen være av en legaltype. Siden hele oppbyggingen av Grønn kommune og dets virkemiddel, Miljøfyrtårn, er konstruert via rettslige institusjoner og regler faller begge de andre to alternative bort. Som makthierarkiet viser i kapittel 2.1.1. kan det ligge potensielle muligheter for andre herskerroller innad i virksomhetene. Jeg vil derfor ikke avskrive muligheten for at ansvarshavende i barnehagene kan oppleves å ha en form for karismatisk eller personlig herskerrolle, noe jeg kan få mer svar på i analysedelen av oppgaven.

#### 3.3.1.1.3. Byråkratiets karakter i barnehagene

Barnehagene jeg skal studere i oppgaven, er alle underlagt Oslo kommune, ergo offentlig virksomheter. Kommuner og dets oppbygging er byråkratisk, hele veien fra topp av kommunestyre til virksomhetene på bunnen. Barnehagene har også denne strukturen innebygd i sitt system, så jeg har valgt å se hvordan byråkratiet fungerer, med et litt generelt utgangspunkt, og ikke kun med tanke på barnehagene. Byråkratiet beskrives som et monokratisk sted med faste kompetanseområder. Dessuten har den moderne oppbyggingen

en spissfindig mulighet til å skille mellom embetsvirksomheten og privatlivet. Enhver byråkrat/ embetsmann skal teoretisk skoles og regelbindes, arbeidet han utfører skal være fullstendig upersonlig. Inkompetente byråkrater skader makthavere og kan sjeldent aksepteres. Men selv om de ikke skulle være dugelige i byråkratisk forstand, vil de ha høy status og respekt, for embetsmenn har den herlige retten til og ikke å motta uvilkårlige avskjedigelser. Dette henger sammen med at de som regel blir ansatt med livslangt arbeidsforhold, med de strenge og mekaniske retningslinjer det medfører for den enkelte (Weber, 2008 s.97-100).

Byråkratiet er på en økende kurs mot økende arbeidsmengde. Gjennom tidene har den kvantitative delen av byråkratiet dekket flere og større felt, blant annet er kirken inndratt i byråkratiet. Også barnehagene har fått økt arbeidsmengde. For eksempel har de ansatte i henhold til Miljøfyrtårn reglene plikt til å oppmuntre foreldre til å være mer miljøvennlig, noe som ikke var en del av deres arbeidsinstruks tidligere. Weber er svært positivt til byråkratiets tekniske fordeler, han ser den som overlegen til noen andre institusjoner. Han beskriver byråkratiet med følgende ord; nøyaktighet, hurtighet, diskresjon, kontinuitet. På grunn av dagens kapitalistiske samfunn er administrasjonen nødt til å arbeide raskt. Dette oppnår de gjennom blant annet forutsigbare regler, og alt av menneskelige følelser uteblir og erstattes av kald byråkratisk metode. Det er likevel plass til noe egenrådighet, nemlig å sette grenser på hva som anses som sakelig, dette kan gi byråkrater noe makt, men rasjonaliteten skal begrense dette slik at sakelig ikke skal trekkes ut i det vide og brede. Miljøfyrtårnreglene gir de ansatte liten sjans til å ta egne avgjørelser, regelsettene<sup>9</sup> kan vise seg å ha en slik byråkratisk karakter som Weber beskriver som et tradisjonelt kjennetegn på byråkrati. Byråkratiet er også en stor hjelper til å utjevne økonomiske og sosiale forskjeller, på grunn av sin oppbygning og arbeidsoppgaver. Weber går så langt at han kaller byråkrati som en ubrytelig institusjon. Der hvor den er gjennomført fullstendig er den umulig å fjerne på grunn av sin overlegenhet. Byråkratisering gir folk mulighet til å holde en stø kurs i livet sitt, ting er mer stabilt og forutsigbart (Weber, Whimster 2004,s 250-256).

#### 3.3.1.1.4. De grunnleggende regeltyper i samfunnet

En av de største teoretikerne innen det rettsfilosofiske området er H.L. A Hart. Hans sentrale inndeling av regler i to ulike kategorier, primære og sekundære regler, gjorde at han er

---

<sup>9</sup> Miljøfyrtårnreglene vil bli nærmere presentert og analysert i punkt 5.2

interessant i min oppgave. Mer om hvorfor følger i avsnittene nedenfor. Primære regler er de regler som skaper plikter direkte til borgere, som oftest i forhold til ulovlige handlinger som forseelser og kriminelle gjerninger (Blix 2009, s.39-40). De sekundære derimot er regler som utfyller de primære. Det er ikke regler som direkte skaper plikter slik som de primære gjør, men snarer regler som skaper regler med utgangspunkt i sine relasjoner til primærregler. Et godt eksempel som MacCormick (MacCormick 2008, s.31-33) bruker er; primærregler forteller hva som er rett og galt, og hvilke plikter som følger av dette. De sekundære kan fortelle om hvem som har makt til å utøve sanksjoner på brudd på primærregler (Lacey, 2004 s.225-227). I følge Hart er de sekundære til for å danne nye primære regler. De lar mennesker uttrykke seg slik at man kanskje ser behovet for nye primærregler eller modernisering av de gamle. Enhver regel som henviser eller bygger videre på en annen regel skal i følge Hart defineres som en sekundær regel. Men man skal likevel være oppmerksom på at skillet mellom de to kategoriene ikke er tydelige, det er flere områder som er vanskelig å tyde (MacCormick 2008, s. 31-33).

Et sentralt trekk i Hart sitt teoretiske verk, som jeg har valgt å trekke frem, er hans teori om ”rule of recognition”. Kokt ned til det mest relevante tilsier denne reglen at regler i et samfunn kan kun anses som reelle og gyldige dersom de stammer fra offisielle instanser, kommer via rette kanaler og at disse instansens også etterlever dem. Godkjennes ikke reglene kriterier som dette kan man i følge Hart ikke regne reglene som valide og ingen andre er da forpliktet til å følge dem (MacCormick, 2008 s.32-33). Grunnen til at jeg har trukket frem denne som en sentral del av teorien er å se hvordan reglene blir etterlevd av de instanser i Oslo kommune. Siden Oslo kommune står bak innføringen av Miljøfyrtårn i barnehagene i første omgang, er det sentralt at Oslo kommune etterlever de plikter som er pålagt dem. I min sammenheng er det vanskelig å vite hvorvidt Oslo kommune selv etterlever sine gitte miljøregler, så jeg blir nødt til å støtte meg kun på hvordan barnehagene anser kommunen sin innsats.

Den andre delen av definisjonen av ”rule of recognition” sier at for at et rettsystem skal kunne fungere er man nødt til at de berørte godtar at visse regler er reell lov. Denne reglen består av kollektiv forståelse av oppførsel i følge Hart. Det vil si at det er opp til de innen rettsystemet å ha det klart for seg hva som er en felles forståelse av oppførsel i samfunnet. Lov er i følge Hart sin definisjon en komprimering av regler, og de eksisterer minimum kun ved at lovgivere og dommere aksepterer dem som gyldige. Hart henspiller ofte til lovens vage karakter og store muligheter for fri tolkning, her har dommeren stort ansvar mener Hart,



som sørger for at systemet holder en fast retning (MacCormick, 2008 s.33-34). Nok engang sett i mitt perspektiv er det nødvendig at ansatte i barnehagene godtar de reglene Miljøfyrtårn gir dem, som gjeldene regler. Skulle ikke dette være tilfelle er da ikke mulighetene for et vellykket prosjekt til stede i barnehagene.

#### 3.3.1.1.5. Reglenes fundament

I likhet med Hart retter MacCormick oppmerksomhet på skillet mellom vane og regler. Det kan være vanskelig å avgjøre om personer stiller seg i kø av gammel vane, eller om de tenker at dette er en normativ regel som forventes av en. MacCormick viser til en undersøkelse som viser at hjernen har en spesiell fremgangsmåte når det er snakk om nye regler. En ny regel blir ført inn i hjernen og hjernen vil gradvis internalisere den. I denne perioden før man har fått internalisert reglene er man fremdeles oppmerksom på dem, på grunnlag av at de er nye retningslinjer som man må innrette seg etter, og ikke på grunn av vane. Men så fort reglene er blitt en del av alle de andre retningslinjer som er innlemmet i hjernen kan man si at man er i vanesonen. Dette er den enkleste måten å skille hvorvidt man gjør rutiner ut i fra regel eller vane, problemet blir heller da å finne ut i hvilken fase vedkommende er i. Dette er således et vidt drøftningsområde at jeg velger og ikke å legge dette noe mer detaljert frem. Videre vises det til at dagens vaner er i det store og hele henger godt sammen med reglene som eksisterer, MacCormick sitt poeng om vaner – normer - regler fremstår derfor bare sterkere (MacCormick, 2007 s.62-68).

I tråd med det MacCormick skriver om ovenfor angående verdier, normer og regler, omfatter også legalmoralisme betydelige mengder av teorien. Legalmoralisme er teorien om det er akseptabelt å forby handlinger som strider i mot moralske oppfatninger hos mennesker, og lov kan først kalles positiv når den stammer fra nasjonen og folket. Dette feltet er et enormt tema og kan diskuteres i stor grad av seg selv, jeg velger å sette fokus på kjernen i teorien, da det enklere kan gå innen oppgaven min. Moral får mer styringskraft i de fleste lovverk i verden, de fleste omfatter rettsregler som forhindrer harmfulle ting til å skje. I den senere tid har det også blitt mer fokusert på å innføre regler på å gjøre ikke-harmfulle handlinger, altså den passive rollen er også blitt tatt med. Dette går hånd i hånd med det jeg skrev ovenfor om verdier sin stadig mer betydningsfulle rolle i lovverk. Ulikt verdier, er ikke moral så sårbart, dermed er det som regel sjeldent store innvendinger når moralske holdepunkter blir innlemmet i rettsregler. Moralen finnes i en eller annen form i hvert enkelt samfunn i dag, og

det er derfor blitt sedvanlig at disse moralske posisjonene smitter over på regler (MacCormick, 2007 s.216). For å ta et gjennomgående eksempel, miljølovgivning har store moralske punkter i seg. Det som er spissfindig er å se utviklingen av moral til rettsregler. For å spille videre på miljøvern, tidligere var ikke miljøkriminalitet i strid med annet enn moralske prinsipper noen samfunnsgrupper hadde. Dagens samfunn derimot er tilsvarende handlinger i strid med nasjonale regler, altså mala prohibita (MacCormick, 2007 s.216). Miljøfyrtårn har i sine regler, både generelle og bransjereglene, moralskbærende regler om hvordan miljøet skal behandles.

Som sagt er verdier og moral subjektivt, det er opp til hver enkelt person hva de mener er god moral og gode verdier. Mennesker med moralsk dømmekraft, også kalt moralske aktører, sørger for at samfunnet har et bredt spekter med forskjellig moralske holdninger (Gamlund 2009<sup>10</sup>). Bare de store kollektive retningene er de som til slutt ender i regelform. Med unntak av regler innlemmet med moralske retninger i den hensikt med å endre de eksisterende moralske ståsteder. I følge MacCormick er kombinasjonen av en harmoni mellom menneskers verdier/moral og normer/regler hva som ligger til grunn i samfunnet og vil fungere mest optimalt (MacCormick, 2007 s. 216). Dette er noe jeg kommer til å se etter i undersøkelsen min, om de ansattes verdier og moral går sammen med de reglene som er pålagt dem.

#### 3.3.1.1.6 Delkonklusjon om Miljøfyrtårn - legale regler?

Som en bidragsgiver til at Miljøfyrtårn skal bli vellykket i barnehagene kan selve reglene ha en påvirkning. Teori støtter opp under at dersom reglene som er pålagt en gruppe mennesker blir fulgt av de institusjoner som selv har skapt dem, vil dette bidra til at også de pårørte vil følge dem. Er reglene laget og kommet fra legitime kilder, altså instanser som har rettslig kompetanse til å danne regler, vil underordnede virksomheter rette seg etter dem. Oslo kommune er et gammelt byråkratisk maskineri, med dette følger deres rett til å herske over sine virksomheter via regler og instruksjer. Samfunnsmessige regler spiller inn i hvordan reglene etterleves. Vane, forventning til hverandre og moral er nøkkelfaktorer som påvirker et individ til å gjøre bestemte handlinger. Med blant annet disse elementene innbakt i regelsettet fra Miljøfyrtårn kan dette gjøre at prosjektet vil bli vellykket i barnehagene.

---

<sup>10</sup> Informasjon er hentet fra mine egne notater fra forelesninger i SUM4014 Environmental Philosophy and Ethics høst 2009.

### 3.3.1.2. Normsamfunnet

Jeg har allerede ovenfor vært inne på hvordan normer i samfunnet henger i sammen med regler og forventninger. I dette avsnittet har jeg valgt å se litt nærmere på hvordan akkurat dette kan være en viktig faktor for Miljøfyrtårn suksess.

#### 3.3.1.2.1. Samfunnets normative system

En vital teori om samfunnsregler er teorien om reglene i samfunnet i det institusjonelle normative system (MacCormick, 2007 s.11-74). Ideen bak dette er at vi har visse felles forventninger til hverandre i gitte situasjoner. Blant annet er køkulturen et godt eksempel, det er ingen rettsregler som sier at køordninger er hvordan man skal innrette seg. Dette er noe som er oppstått i menneskenes natur, og eksisterer i de fleste deler av verden. De som velger å bryte denne normen er å anse som avvikere, i tilsvarende måte som de som velger og trosser formelle lover. Men det MacCormick setter ekstra fokus på i denne teoretiske fremstillingen, og som vil ha en betydning for min videre drøfting senere, er rangen av normene. Han benytter uttrykket normativ orden gjennomgående i tekstene sine, definisjonsmessig vil det si at en norm kan kalles normativ orden først når de har blitt inkorporert i menneskers liv at folk vet og forventer hva man skal gjøre i ulike settinger. Blant annet er dette med kø en normativ orden, for hver enkelt person vet hva som bør gjøres og man kan forvente at de andre også vet dette. Så klart er det unntak fra dette også, men som jeg velger å sette fokus på hovedregelen her da det har mest med oppgaven min å gjøre. Normer er noe som er veldig individuelt og skiller seg ut fra kulturelle settinger. Sett alene har de fleste normer liten betydning blant allmennheten, men dreier det seg om normer som derimot har generell betydning hos flertallet av samfunnet kan man snakke om at de oppnår en annen rangering. De har ingen rettslig kraft, men de får likevel en form for regelstatus da dette er så fundamentale forventninger mennesker har til hverandre (MacCormick, 2007 s.16-20). Forventningene til hverandre danner med andre ord et sett retningslinjer med rettsregel status. I min setting er det aktuelt å se om miljøhensyn er noe som forventes av hverandre, eller om dette er et helt fremmed fenomen for de ansatte i barnehagene.

Det er i bunn og grunn verdigrunnlaget til individene som til slutt utgjør grunnlaget for denne normbevegelsen. Verdier defineres i henhold til MacCormick som noe av svært høy viktighet

for den enkelte, noe man verdsetter høyt i sitt liv. Det er ofte gjenstander, oppførsel, relasjoner av en særdeles viktighet som får dette stempelen som verdi (MacCormick, 2007 s.28-30). Men det er viktig å huske at verdier er veldig subjektivt, kulturer, kjønn og alder er blant mange andre faktorer som viser til at verdier er svært individuelt. Ut i fra dette ståstedet skulle man tro at er normativ orden i samfunnet ville være vanskelig, men som MacCormick også skal frem til, er det de store fellesnormene vi bærer. Det finnes verdier som de fleste i samfunnet kan støtte opp under, som for eksempel velferdssamfunn, frihet og til og med naturen i sin helhet. På grunnlag av dette er det mye som bekrefter at det er fullt mulig med et normativt ordenssystem. Selv om verdier er noe som er fremtredene i samfunnet, er det likevel noe man forsøker å endre så lite som mulig. Sett fra lovgivers perspektiv er det ikke ønskelig fra deres side å fortelle samfunnet hva som skal verdsettes gjennom rettsregler. Det finnes riktignok lovverk som har forsøkt å endre menneskers syn på verdiene de fører, blant annet er miljølovgivningen gjennom de siste tiårene noe som forsøkte å endre folks oppfattelse av naturen, noe også Oslo kommune har forsøkt å gjøre gjennom Grønn kommune prosjektet. Disse operative verdiene, verdier som er blitt inkorporert i lovverk, dukker stadig opp i dagens samfunn, men som MacCormick nevner flere ganger, så er det vanskelig med å skape felles verdier da verden i dag er mindre klar og tydelig som den var tidligere.

#### 3.3.1.2.2. Sanksjoner

Straff er et nødvendig onde som skal avskrekke personer til å bryte de normene som ligger til grunn i samfunnet, slik er det Hart ser plasseringen av straff i et rettssystem. Sanksjoner er middelet som skal til for å rettferdiggjøre brudd på samfunnsmessige normer. Hart har ikke tro på at bruddene vil forsvinne med svært milde sanksjoner, men han er riktignok veldig oppmerksom på at straff skal forsøke å unngås mest mulig, men er et helt nødvendig våpen for avskrekkelse om ikke annet virker. Miljøfyrtårnreglene har ikke noen konkrete sanksjoner mot de som ikke etterlever reglene, det er dermed spennende å se hvordan de ansatte i barnehagene opplever sanksjonsapparatet. Straff skal kun benyttes når det er snakk om lovbrudd, ikke ved brudd på moral. Hart konkluderer mye av sine meninger med å hevde at fordelene innen et rettssystem, er om det er åpenhet og muligheter for diskusjoner blant de som er berørte av det spesifikke rettsystemet. Han viser til at mennesker har moralske

forpliktelser til å respektere og etterfølge de regler som er satt for de miljøene de er berørt av (McCormick, 2008 s.168 – 172).

Et veldig sentralt punkt i teoriene hans er innføringen av begrepet institusjonell, omhandlingen av dette er noe jeg vil se nærmere på i drøftelsene gjennomgående i oppgaven. McCormick hevder blant annet at institusjoner, som defineres nedenfor, har makt til å forme egne normer og regler. For å minske muligheten for forvirring er det ikke snakk om kun fysiske objekter vi snakker om når det dreier seg om institusjoner, som vi er vant med fra standard betydning av begrepet. Han fører derimot en videre definisjon av hva som kan gå som en institusjon. Han nevner tidlig i verket sitt at personer/bedrifter med en form for makt er en institusjon, men senere blir dette begrepet strukket en del. Her anser han køordninger, billøp, løfter og ball som former for uformelle institusjoner. Altså, innenfor alle disse ligger det ulike sett normer som benyttes innen disse institusjonene. Som vil fungere som ”miniatyrlov” innad, straffen kan variere men brudd på normene blir fort lagt merke til og vekker avsky (McCormick, 2007 s.32).

#### 3.3.1.2.3. Delkonklusjon om normsamfunnet

Samfunnet er bygd opp av ulovfestede og lovfestede normer. Forventninger vi har til hverandre i gitte situasjoner kan påvirke oss stort. Mennesker verdigrunnlag er hva som danner forventningene, så desto flere som deler de samme verdiene desto sterke vil forventningene bli. I større grupper kan normene oppnå nærmest rettslig status, selv om det ikke har noen regelforankring. Sanksjoner kan være et nødvendig verktøy for å skremme borgere til å adlyde samfunnets aktuelle normer. Sanksjonene kan enten komme i form av avskrekkende virkemidler eller via offentlig avsky. Ved at samfunnets normer i dag er mer miljøvennlige enn tidligere kan gjøre at vi forventer oss mer miljøhensyn av hverandre. Dessuten ønsker vi ikke sanksjoner mot oss, slik at disse to faktorene kan være med å gjøre Miljøfyrtårn mulig i barnehagene.

### 3.3.1.3. Betydningen av motivasjon i arbeidet

Uten tvil er motivasjon i arbeidet et av de største punktene jeg berører i oppgaven.

Grunnlaget for at arbeid skal gå som smurt ligger i en motivasjon til faktisk å ville gjøre et godt arbeid. Nedenfor går jeg igjennom de forutsetningene og motivasjonsteknikker som bør være i en virksomhet for å oppnå maksimal effekt av de ansatte.

#### 3.3.1.3.1. Motivasjonsgrunnlag

En del ledelsesteori viser til at det må være en del faktorer til stede for at individer skal bli motivert i arbeidet. Motivasjonsteoriene er store, og omhandler som regel generelle teorier om hvordan ledelse skal handle for å motivere de ansatte til å yte bedre på arbeidsplassen. Det finnes flere ulike teorier, jeg utelater å nevne de teorier som har liten eller ingen betydning for oppgaven. Dilemmaet med oppgaven er at motivasjon i forhold til Miljøfyrtårn er en således liten bit av arbeidsdagen, slik at teorien kan virke litt stor for mitt område. Men jeg velger å benytte meg av dem likevel, da det er tendensen jeg vil se på. Det er først og fremst Maslow og McClelland jeg har valgt som de primære kildene til å vise hvordan barnehageansatte kan motiveres (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.221-224)

Behovsteoretikeren Maslow lanserte det som er ansees som den mest sentrale teorien om behov og motivasjon. Maslow mener at alle mennesker har behov, og om disse behovene dekkes motiveres personer til å yte mer. I følge teorien kan man dele behovene inn i en hierarkisk pyramide, hvor de mest grunnleggende behovene for et menneske ligger i bunnen, også kommer de mer spesifikke behovene over. Rangeringen ser slik ut:

| Maslows Behovsteori       | Organisasjonmessige faktorer som motiverer   | Behovstilfredstillelse                                 |
|---------------------------|--|--|
| Fysiologiske behov        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Lønn</li><li>- Arbeidstidbestemmelser</li></ul>  | Materielle goder. Balanse mellom arbeid og fritid.     |
| Sikkerhetsbehov           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbeidsforhold</li></ul>   | Fast ansettelse. Sikker arbeidsplass.                  |
| Sosiale behov             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbeidsgrupper</li><li>- Medarbeiderorientert ledelse</li></ul>                                | Tilhørighet  |
| Behov for anerkjennelse   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Tilbakemelding på arbeid</li><li>- Tittel og posisjon</li></ul>                                | Status og prestisje                                    |
| Behov for selvrealisering | <ul style="list-style-type: none"><li>- Utfordrende oppgaver</li><li>- Mulighet til å være kreativ og til å gjøre tina bedre</li></ul> | Personlig utvikling. Avansement. Gleden av å prestere. |

Figur 3C: Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.222)

På topp ser man at fysiologiske behov ligger, dette omfatter helt elementære behov for å overleve. Slik som mat, vann, husly, primært god helse osv. Med sikkerhetsbehovene menes at en grunnleggende følelse for fysisk og følelsesmessig sikkerhet er til stede. Sosiale behov tilsier at personen trenger å tilhøre en sosial gruppe eller vennskap. Anerkjennelse vil si at personen ønsker status eller prestisje. Mens det siste behovet i pyramiden omfatter hvordan man selv får utfylt seg og sine mål. I følge Maslow skal hvert behov være dekket før vedkommende blir motivert til å se etter neste behov. Tabellen helt til høyre i tegningen viser konkret hvordan ansatte i barnehagen kan oppfatte behovene i jobbsammenheng. Det er det flere innvendinger mot Maslow sine meninger i dag i tillegg er det flere alternative teoretiske tanker, en av disse vil følge under.

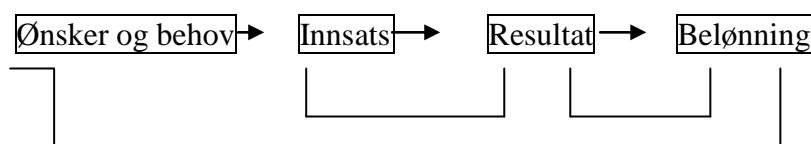
McClelland så litt mer annerledes på hvordan mennesker blir motivert til å yte mer. I følge hans teori er det i bunn og grunn tre behov som driver mennesker; behovet for makt, tilhørighet og prestasjoner. Det er riktignok noe tilsvarende de samme behovene som Maslow har i sin pyramide, men McClelland mente at den hierarkiske oppbygning med at mennesker må først ha oppfylt ett og ett behov før de motiveres til å arbeide på neste, var for enkel. Personer har ulike behov og ønsker, derav mente McClelland at hans fremgang var bedre (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010 side 171-176).

Behovene innebærer nærmest det samme som de Maslow omtaler. Behovet for makt er mennesker som liker status og prestisje, liker å kommunisere og satser veldig mot lederposisjoner. Behovet for tilhørighet dreier seg om de personene som liker å ha en tilhørighet til sosiale grupper. Disse er som regel konflikt sky, har redsel for å bli avvist, dermed arbeider for bedre sosialforhold. Siste omtalt gruppering er de som har behov for prestasjoner. Det innebærer som regel personer som ønsker å endre på den vanlige prosessen, endre og fornye kurs og oppnå gode resultater med dette. De ønsker å få anerkjennelse for de prestasjonene de selv gjør og hele tiden være på hugget til å forbedre seg og sine evner. (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.221-223)

På bakgrunn av de to sentrale teoretikerne ovenfor er det tydelig hvilke elementer som bør ligge fundamentalt i barnehagen for at de skal best mulig motiveres. Som jeg nevnte innledningsvis er Miljøfyrtårn og motivering til å følge dets regler ikke den største prioriteringen i en barnehage, men Maslow og McClelland viser hva som generelt sett gir grunnlag for motivasjon.

### 3.3.1.3.2. Forventningsteori – et videre grunnlag for motivasjon

Som et alternativ til motivasjonsteoriene finner vi forventningsteoriene. Hovedessensen i forventningsteori er at en person vil yte mer og bedre om vedkommende har et ønske om å oppnå noe. Det starter i hovedsak med hva forventningene i en organisasjon er, og i sammenheng med forventningene må organisasjonen også tilby en rettmessig belønning som anses som korrekt i forhold til forventningene. Stemmer dette overens er det i følge forventningsteorien et godt utgangspunkt for motivasjon. Det er fundamentalt at de ansatte føler de påvirker resultatet via sin innsats, oppgavene skal ikke være meningsløse. Får man personer til å yte i den tro at den innsatsen de gjør vil gi dem fordeler er dette i tråd med forventningsteoriene. Nedenfor ser man i figur 3D hvordan forventningsteori teoretisk fungerer, og vil bli nærmere forklart nedenfor.



Figur 3D: Forventningsteoriens prosess (Jacobsen & Thorsvik 2009 s.224)

Jeg forklarer relasjonene i figuren hver for seg, med utgangspunkt i min setting i barnehagene. Ønsker/behov mot belønning tilsier at det må være et ønske om en belønning, teoretikere benytter ordet valens i sammenheng med forventningsteori. Belønningen må som sagt være noe barnehageansatte ønsker seg, den må være i tråd med de ønskene barnehagen har. Innsats mot resultat, også kalt forventning i teorien, beskriver sammenhengen mellom den ansattes innsats og hans/hennes overbevisning om hvordan innsatsen påvirker resultatet. Desto sterkere forventning en har her, jo bedre er motivasjonseffekten blant de ansatte i barnehagen. Det siste bindeleddet er mellom resultat og belønning, eller instrumentalitet som leddet ofte blir omtalt som. Det er viktig at de ansatte er av den oppfatning av at når et resultat er nådd, vil en ønsket belønning inntre. Finnes det ingen sammenheng mellom belønning og resultat vil det skape forvirringer blant staben og den motiverende effekten kan falle bort (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.224 - 226). En barnehage har i utgangspunktet sjeldent noen materialistiske mål, se kommende punkt 5.1.1., så om hvorvidt forventningsteorien fungerer i de utvalgte virksomhetene er vanskelig å si.



### 3.3.1.3.3. Hva motiverer de ansatte?

Det finnes utallige metoder for hva som motiverer ansatte i henhold til ledelsesteori, i denne sammenheng har jeg plukket ut de vanligste metodene. Med barnehager har jeg en litt annerledes setting enn hva de fleste motivasjonsteorier retter seg til. Det kan være vanskelig å overføre flere av de teoretiske elementene direkte til barnehagearbeid, men som problemstillingen sier, så ønsker jeg å se hvorfor de gjør som de gjør og derfor har jeg trukket inn de mest vanlige motivasjonskildene en arbeidsplass benytter. Dette er uavhengig om teorien ser ut til å passe barnehagebransjen eller ikke.

#### 3.3.1.3.3.1. Hertzberg teorien

Det er gjort flere undersøkelser på hvordan organisasjoner skal motivere ansatte til å yte bedre. En av de mest sentrale er Hertzberg sine teorier om motivasjonsfaktorer/hygienefaktorer. Hertzberg opererer med to ulike begrep.

Motivasjonsfaktorer som omhandler elementer som skaper tilfredshet i arbeidet, som igjen skaper bedre prestasjoner i arbeidet. Dessuten skriver han om hygienefaktorer som dreier seg om elementer angående mistrivsel, siden elementene dreier seg om arbeidsmiljøet. I tabellen nedenfor ser vi hvilke elementer Hertzberg snakker om i sin undersøkelse (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.226-228). I korte trekk omhandler tabellen følgende:

| <u>Motivasjonsfaktorer</u>   | <u>Hygienefaktorer</u>   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Arbeidsoppgavene må vekke interesse. Dessuten å være utfordrene og variert.</li><li>2. En form for autonomi og selvbestemmelse over egen situasjon.</li><li>3. Skape tilfredshet i den ansatte ved godt gjennomført arbeid.</li><li>4. En viss grad av anerkjennelse fra omgivelsene.</li><li>5. Forfremmelse</li><li>6. Vekst.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer.</li><li>2. Ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på.</li><li>3. De mellommenneskelige forhold mellom over-/underordnede.</li><li>4. Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses.</li><li>5. Lønn</li><li>6. Status</li><li>7. Sikkerhet i jobben</li><li>8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.</li></ol> |
| ↓  | ↓  |
| <u>Trivsel</u>   | <u>Mistrivsel</u>  |
| I den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede.   | I den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede.  |

Figur 3E: Hertzbergs ulike faktorer for motivasjon (Jacobsen & Thorsvik 2009) s.227

- 1) Det er forskjellige faktorer som på den ene siden skaper trivsel, som motiverer ansatte og danner tilfredshet. På den andre siden er det faktorer som skaper mistrivsel.
- 2) Motivasjon og trivsel vil bli direkte påvirket om organisasjonen endrer på faktorene som skaper mistrivsel.
- 3) Bare trekk ved arbeidsoppgaven kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere. (Jacobsen & Thorsvik 2009 s.227)

#### 3.3.1.3.3.2. Belønning – tradisjonelle belønningssystem

Belønning er typisk motivasjonsfaktor for å stimulere ansatte på en spesiell måte. Et slikt system blir ofte omtalt som et incentivsystem. Hvordan og hvem som belønnes er helt og holdent opp til den enkelte organisasjon, det finner flere ulike måter å gjøre dette på. Jeg snevrer inn mulighetene til de som gjelder for min oppgave. Den mest brukte fremgangen er å bruke belønning som et virkemiddel for å fremme en spesiell type adferd. Det kommer an på hvordan adferd som ønskes som bestemmer hvordan organisasjonen skal gå videre frem. Er det en generell tendens de vil ha gjennomgående i bedriften velger man å belønne alle, er det en adferd man ønsker i en gruppe er det vanlig at det belønnes gruppevis, eller er det til slutt adferd hos den enkelte som ønskes så belønnes det enkelte individ. Hvordan man belønner også med på å påvirke motivasjonen. Vanligvis står det mellom reel og symbolsk belønning. Ut i fra hvilke målsetning bedriften ønsker, er det vanlig å vurdere hvem av disse to som vil fungere best. Reelle belønninger er materielle belønninger, vanligvis er det snakk om lønn. Men det kan også være andre materiell goder, alt i fra aviser på jobben til firmabil osv, det må ha en materiell betydning. Dette er den mest brukte veien blant moderne bedrifter, i mitt tilfelle er nok materielle belønninger ikke den mest brukte formen i barnehager, derav kan symbolsk belønning muligens være mer aktuelt. For mange er nok symbolsk belønning en vel så god belønning som materialistisk, dette innebærer at ledelsen belønner ansatte med oppmerksomhet. Dette kan komme i form av offentlig ros blant andre ansatte, men også i form av intern forfremmelse. Det er dette man som regel omtaler som indre belønning, mens materielle goder omtales som ytre belønning. Det er lenge vært debattert hvor effektiv ytre belønning faktisk er, Hertzberg kom frem i sitt prosjekt at ytre belønning ville hemme effekten, da dette satte ledelsen i bedriften i en slik posisjon der an hele tiden måtte oppgradere belønningene, altså at man befant seg i en belønnings spiral. Dessuten mener han at det er vanskelig å få likhet mellom alle. Her kommer altså likhetsteorien frem, det vil si at dersom det er ulikt belønnet i grupper som ser på seg selv som jevnbyrdige, vil dette igjen

lede til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.228-231). Det er i teorien to ting som må være til stede for å få et resultat:

- a) Resultatet må la seg måle, uten tvil og problemer
- b) Resultatet må være en konsekvens av ansattes innsats.

Uten at dette er til stede er det vanskelig å få til god motivasjon blant ansatte. Som de to punktene nevnt over, vil jeg etter intervjuene med de ansatte i barnehagene få anledning til å se hvordan de mener de kan måle seg opp mot resultatene som er ønsket ut av Miljøfyrtårnordningen.

### 3.3.1.3.3.3. Den indre overbevisning – moralsk motivasjon

Jeg har ikke bare fokusert på motivasjonsfaktorer innen ledelsesperspektivet. Det er så klart en hel del andre faktorer som kan være med på å underbygge hvorfor de ansatte i barnehagene utfører det de nye reglene. Siden Miljøfyrtårn setter fokus på svært ømtålig tema, miljøet, har jeg valgt å utvide de motiverende mulighetene noe. Gjennom miljøfilosofi kan jeg muligens se hvordan de ansattes personlige følelser og ståsted henger sammen med de reglene de må etterleve.

Vi mennesker verdsetter tingen rundt oss helt forskjellig fra person til person. Dette kan gjelde alt i fra den minste hverdagslige tingen til store tunge temaer, alle har sine meninger og oppfattelser om hvordan det skal verdsettes. Filosofien har kommet med opp med fellesnevner på hvordan vi verdsetter ting, det skilles i hovedsak mellom to typer verdier; iboende og instrumentelle verdier (Gamlund, 2009<sup>11</sup>). Iboende verdier er det vi mener har en verdi i seg selv, med andre ord, den har verdi fordi den er der, ikke for at den gir oss et gode som vi verdsetter (Jamieson 2008, s.68-75). Ta for eksempel dyrelivet, det verdsettes for vi mener det har en verdi i seg selv ved at det er til stede. Instrumentell verdi derimot er det motsatte, altså man mener ikke at objektet har en verdi i seg selv, men ut i fra det vi kan få ut av objektet verdsetter vi det – vi verdsetter hva objektet gir oss til slutt (Gamlund, 2009). For eksempel er det mange som verdsetter aviser, men trykkmaskinen som lager avisen får dermed ikke noen verdi i seg selv bare på grunn av at den lager aviser, det er sluttproduktet som verdsettes.

Ut i fra det nevnt ovenfor kan jeg se hvordan mine informanter eventuelt stiller seg til miljøet som er det aktuelle objektet. Miljø er et stort begrep og kan dekke enorme mengder fra blant annet vann, trær,

---

<sup>11</sup> Informasjon hentet fra mine egne notater fra forelesninger i Environmental Philosophy and Ethics, høst 2009

dyr, luft, klima osv, men jeg velger likevel å holde på det vide begrepet da svarene kan gi generelle pekepinn på hvordan miljøperspektivet deres er.

I sammenheng med verdier kommer også moral. Miljøfilosofi skriver mye om forbindelsen mellom moralen og verdiene. Mennesker blir gitt merkelappen som moralske aktører i filosofien (Jamieson 200, s.105-106). Ideen er at de med anledning til moralske refleksjoner og de som kan ta rasjonelle avgjørelser er moralske aktør, altså alle mennesker regnes som dette. Ved at vi er moralske aktører gir dette oss ansvar til å hjelpe og respektere de verdiene vi har kjære, gjennom moralsk plikt. Det kan være spennende å se om barnehageansatte føler de har den formen for moralsk plikt for miljøet.

#### 3.3.1.3.4. Delkonklusjon om motivasjon til arbeid

Det finnes utallige forskjellige måter personer kan bli motivert til å utføre arbeid på. I henhold til de største teoretiske retningene, har individer ulike grunnlag for at de blir motivert. I de fleste tilfeller er det ulike former for behov man trenger å dekke, blant annet maktbehov, statusbehov, fysiologiske og behov for anerkjennelse. I følge forventningsteorien vil man også kunne skape grunnlag til motivasjon dersom en person virkelig vil oppnå noe, dette kan variere men kan være med på å vise om Miljøfyrtårn kan bli vellykket i barnehagene. Ut i fra utallige alternative motivasjonsteorier har jeg satt lys på motivasjonseffekten ved trivsel/mistrivsel i arbeidet, belønning av adferd og indre motivasjon i den enkelte. Alle disse tre faktorene kan sammen med de andre faktorene nevnt ovenfor gjøre et positivt utslag for Miljøfyrtårn i barnehagene.

### 3.3.2. Hva kan svekke muligheten for å lykkes med Miljøfyrtårn i barnehagene?

Det finnes også elementer som kan bremse Miljøfyrtårn sin prosess i barnehagene, om ikke også sabotere den helt. I de kommende avsnittene har jeg tatt med de faktorene som jeg selv mener kan svekke posisjonens til Oslo kommune sitt prosjekt i barnehagene. Også her har jeg tatt utgangspunkt i rettsfilosofi, endringsledelse og ledelsesteori. I forhold til datamaterialet i det forrige hovedspørsmålet er ikke dette av like stort omfang. Påpekt innledningsvis i dette kapittelet, omtaler jeg ikke faktorenes doble betydning her. Det at faktorer ovenfor ikke skulle være til stede og dermed heller bli en faktor for nederlag kom indirekte frem ovenfor, det vil også omtales i analysedelen av oppgaven.

#### 3.3.2.1. Motstand til endring

Endringer er ikke alltid godt likt i en organisasjon, nye omstendigheter og rutiner kan skremme den enkelte og dette kan fort føre til gnisninger i virksomheten. I flere tilfeller er det slik at ansatte bevisst motarbeider endringsprosessen for å unngå hva de mener er negative virkninger. Nedenfor viser jeg de mest vanlige årsakene til at ansatte kan yte motstand mot innføring av noe nytt (Jacobsen, 2009 s.361-364). I sammenheng med min oppgave er dette interessant å se på, hvorvidt innføring av Grønn Kommune/Miljøfyrtårn har vekket noen av disse formene for motstand blant de ansatte i barnehagene.

- Frykt det ukjente, er en naturlig del av mennesker, også i organisasjonssammenheng. Nytt og ukjent er skummelt, mens det gamle føler man seg trygg på.
- Fysiske og psykiske kontrakter brytes og må reforhandles. Ved omstrukturering og innføring av nye vaner er ansatte som regel nødt til å endre arbeidsoppgavene sine, derav kreves det nye runder med forhandlinger. Dette er tidkrevende og harde forhold, og sett i sammenheng med punktet nevnt over, kan det være lett å holde seg til sine tidligere arbeidsoppgaver.
- Man kan få en følelse av fremmedgjøring, at man mister sin identitet. Ved årelang arbeidstjeneste er det vanlig at man opparbeider seg en form for identitet i arbeidet sitt, at en får følelse av at den jobben som blir gjort er av betydning for

organisasjonen. Når dette endres kan flere føle at de ikke har den samme identiteten og tilknytning til arbeidsplassen mer.

- For flere er det rent symbolske endringer som påvirker dem. Flytting av lokaler, strukturering av jobben. Dette kan gi en tung følelse for ansatte og derav tyngre endringsprosessen.
- Makthavere som vil miste helt eller delvis makten sin ved endringen vil som regel ta dette tungt og derfor sette seg til motverge for hele forandringen.
- Om virksomheten krever at vedkommende endrer fokus på sine kvalifikasjoner, kan dette lett by på problemer. Har man spesialisert seg sterkt på ett emne eller kvalifikasjon er det tungt og demotiverende og plutselig måtte endre dette.
- Krever endringen dobbelt arbeid, til og med i små perioder, er dette nok til at flere kan motsette seg endringen. Dette krever ekstra energi og ressurser av de som er berørt av dette, derav kan det lett bli en byrde.
- Den største frykten i følge undersøkelser er frykten for å miste sosiale bånd på arbeidsplassen. Kolleger som blir flyttet eventuelt fjernet fra arbeidsplassen har en således stor psykologisk effekt på en at dette ofte fører til motstand for endring.
- Personlige tap, enten det er økonomisk eller reduksjon i karrierestigning blir som regel lite oppløftende for de som har de behovene og derav kan det fort ende med motstand til det hele.
- Ekstern stabilitet er et nøkkelord. Det er ikke bare internt at motstand kan finne sted. Aktører som kan bli påvirket av en endring i organisasjonen ønsker en stabil endring, skulle endringen være av en drastisk skala kan dette gi store konsekvenser. Det er viktig at den virksomheten som endres at den tar med sitt eksterne nettverk med i betraktningene som skjer.

Dette er eksempler på hvordan de vanligste typer endringer vil påvirke arbeidssituasjonen. Det kommer tydelig frem at endringer kan skape store organisasjonsmessige problem, noe som bør være med i vurderingen til makthaverne før endringen settes ut i livet. Intervjuene med informantene vil kunne vise om det eksisterer slike motstandskulturer i barnehagene.

### 3.3.2.2. Målrettet styring og personalpolitikk.

Målrettet styring viser til at konkrete og oppnåelig mål med rette rammer rundt, kan virke motiverende for ansatte. Men for at målet skal være så motiverende som mulig, er det visse ting som må legges til rette fra bedriften.

- Målene må tilpasses de som skal oppnå dem, med andre ord er det viktig at målene er såpass realistiske og kompetansen til de ansatte kan klare det.
- Det er viktig at så mange som mulig er med på å nå målet, motstand og motvilje vil kun hemme arbeidet. Dette kan gjøres med generelt bedre instruksjoner og god lederstil.
- Støtteapparat er sentralt. Bedriften har i oppgave å sørge for at ansatte har tilstrekkelig med informasjon til å utføre de oppgavene de skal for å nå målet. Planer, tilbakemeldinger og opplæring er sentrale temaer.

Det som imidlertid gjør at denne faktoren kommer inn under spørsmålet om svekking av Miljøfyrtårn sin posisjon er barnehagenes mulighet til å drive en selvstendig målrettet styring. Barnehagene har mange oppgaver til daglig, ikke kun miljøarbeid. Hvordan budsjetter, tidsrammer og ressurser stiller seg ovenfor kravene Miljøfyrtårn stiller kan svekke stiftelsens posisjon. Disse elementene kan påvirke den eksisterende målstyringen på en sådan måte at det kan bli vanskelig å inkorporere Miljøfyrtårn i hverdagen.

Det kan i tillegg ligge hinder i bedriftens personalpolitikk i barnehagene. Et svært effektivt virkemiddel som oppnår større effekt av arbeidskraft er desentralisering av myndighet. Jo mer mulighet til selvbestemmelse de ansatte har, jo bedre er det. En bedrift med nærmest diktatorisk ledelse gjør seg sjeldent populær, men en offentlig barnehage har begrenset tilgang til å gjøre slike omveltninger i personalpolitikken deres. Som regel er det barnehagebestyreren som sitter med myndigheten og råder over de andre. Det kan dermed sjeldent la seg gjennomføre og ha stort fokus på hvert enkelt individ. Åpen individuell tilpassing til hver enkelt, innen rimelighetens grenser så klart, er i henhold til teorien en gunstig posisjon for en virksomhet. Et godt eksempel på slik tilpassing kan være å vise fleksibilitet ovenfor de ansatte, la dem prioritere familieliv, det er ofte en vinner til å skape en motiverende arena. Et annet eksempel kan være individuelt belønningssystem, det kan være vanskelig og krevende, men lar det seg gjøre kan det være en sterk pådriver til ytelse. Endelig er det verdt å nevne at løpende oppdateringer på hvordan man presterer er svært viktige. En

sådan oppfølgende personalpolitikk lar staben vite hvordan skal gå fremover (Jacobsen & Thorsvik, 2009 s.238-240). Men som jeg alt har nevnt, i en setting som min, er disse holdepunktene vanskelig å få til. På grunn av arbeidsmengde og tid kan barnehagenes målstyring gjøre det vanskelig for Miljøfyrtårn å lykkes fullstendig i deres bedrift.

### 3.3.2.3. Handlingstyper - Weber perspektivet

Gjennom sin vitenskapelige karriere har Weber brukt mye tid på å se hvorfor mennesker gjør de handlinger de gjør. I følge hans observasjoner er det flere formål som gjør at handlingene blir utført (Weber, 1999 s.43-44). Sett i sammenheng med hvordan tvungen endring påvirker ansatte, så kan Weber sitt syn på ulike handlinger hjelpe og belyse spørsmålet. Det er i hovedsak fire elementer som fremprovoserer handling; a) formålsrasjonelle b) verdirasjonelle c) affektuelt d) tradisjonell handling. Jeg har valgt å ha med dette temaet fordi det kan belyse litt hvordan de ansatte i barnehagene karakteriseres sine handlinger. Det kan gi et fyldigere datamaterial når jeg begynner på analysen. Grunnen til at jeg riktignok har ansett dette som en faktor som kan være med på å svekke Miljøfyrtårn som prosjekt i barnehagene er på grunn av de ansattes varierende verdigrunnlag. Det ville vært naivt å tro at samtlige informanter har de samme verdiene og at de alle verdsetter miljøhensyn på samme måte. Derfor mener jeg at de ulike handlingstypene og bakgrunnen for handlingene er såpass individuelle at de kan faktisk ha en negativ innvirkning på prosessen. Jeg har lagt mest på verdirasjonell handling og formålsrasjonell handling da det kan se ut til at det er disse to som er mest aktuelle i mitt tilfelle, Webers andre handlingstyper omtales overfladisk.

Weber beskriver tradisjonell handling som noe man nærmest ikke kan kalle ”meningsfylte” handlinger. Dette er innbygde reaksjoner og vanepregede handlinger, noe man sjeldent tenker over. Den store del av handlinger som utføres i løpet av en dag havner innenfor denne gruppen. Et eksempel kan være å vaske hendene sine før middag.

Affektuelt handling er nokså lik tradisjonell handling, men skiller seg likevel fra den, det er nesten på grensen til å overskrive hva som er meningsfull handling. Det er som oftest en ukontrollert reaksjon på noe sterkt uventet. Weber beskriver denne handlingen som en følelsesladet reaksjon, der fornuft og vane blir satt delvis til side. Eksempler på dette kan være sjalusi i et forhold.



Verdirasjonelle handlinger gjør man etter det man anser som sine plikter, religiøse befalinger, verdighet og skjønnhet eller andre viktigheter som vedkommende mener det kreves av han. De fleste tilfeller er verdirasjonelle handlinger oppfyllelse av bud/krav som vedkommende setter sin tro til. Moral, etikk og verdier styrer hvordan personen handler her (Weber, 1999 s.43-44). Eksempelvis kan dette være unnlatelse av å kjøpe klær man vet stammer fra dyreplageri. Med tanke på at Miljøfyrtårn berører et slikt sensitivt område som miljø kan faktiske det være sjanser for at ansatte i barnehagene kan utføre reglene med rotfeste i sine verdier, og ikke kun på grunn av reglene krever det. Det krever riktignok at vedkommende har det rette verdigrunnlaget for det.

Formålsrasjonell handling er hvor man avveier situasjon på en rasjonell måte. En vurderer sine midler opp mot det målet man ønsker å oppnå. Siden dette er bevisst vurdering av en handling kan dette ikke sammenlignes med affektuelt eller tradisjonell handling. Det er verdt å nevne at her er det målet som er sentralt, hvordan man kommer seg dit trenger ikke nødvendigvis ikke være noe etisk riktig, det er bare de avgjørelsene som leder til målet på best mulig måte som får betydning. Her kan de ansatte i barnehagene få problemer med å se hvordan deres handlinger henger sammen med målet om et bedre miljø.

De fire handlingstypene, viser at Weber har et klart skille mellom handlinger, dessuten legger han til at det som får en til å gjøre en av disse handlingene er den enkeltes skikk og bruk. Dette er grunnleggende elementer som ligger innad i mennesket og former det videre til hvordan man reflekterer seg frem til handlinger (Weber, 1999 s.55). Nettopp denne store variasjonen blant individer kan fort bli et problem for Miljøfyrtårn i barnehagene.

#### 3.3.2.4 Delkonklusjon for faktorer som kan svekke Miljøfyrtårn sin posisjon i barnehagene

Det finnes mange grunner til at en miljøstandard slik som Miljøfyrtårn vil møte utfordringer i barnehager. I mitt utvalg av potensielle problemområder er det først og fremst endringen i seg selv som kan by på problem. Motstand til endringer kan i følge teorien gi store konsekvenser for en virksomhet i forandring. Motstanden kan vises på ulike måter og kan ha utspring fra forskjellige grunnlag. Større endringer kan samle de berørte ansatte i en mer kollektiv motstand som kan bli svært vanskelig å håndtere. Målrettet styring og personalpolitikk er også en faktor som er trukket fram som en potensiell negativ faktor. Barnehager har begrenset med ressurser og mange arbeidsoppgaver, det at man til tross for alt dette skal

begynne å fokusere stort på miljøhensyn i tillegg kan bli krevende av virksomhetene. Som et lavtstående ledd i et byråkrati har de minimal sjanse til å omforme personalpolitikk og målstyringen slik de selv ønsker. Den siste faktoren som er nevnt er Webers handlingstyper. Hans fire handlinger, der verdirasjonelle og formålsrasjonelle handlinger er mest sentrale, er svært individuelt basert. Folk ulike verdigrunnlag og tankegang er så vidt at dette også kan svekke Miljøfyrtårn i barnehagene, enhver trenger ikke ha den samme oppfattelsen av miljøhensyn som Oslo kommune skulle ønske.

## 4.0. Metode

---

I dette kapitlet vil jeg ta for meg metoden jeg har brukt i denne oppgave, om prosessen rundt intervjuene og analyse, grunnlag for mine metodiske valg og egne refleksjoner rundt den metodiske tilnærmingen.

### 4.1. Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig forskning har i hovedsak to forskjellige tilnærminger for å måle et ønsket resultat, enten den kvalitative - eller den kvantitative metoden. Forskjellen mellom de to er i hovedsak hva slags datastoff man får og antall informanter man har til rådighet.

Kvantitativ metode er mer rettet mot større grupper med standardiserte svar, mens kvalitativt har mindre grupper og fyldigere datamateriell. Muligheten til generaliserbarhet, som blir omtalt senere i dette kapitlet, er det kvantitativ metode som har best mulighet til å oppnå. Angående validitet, som også blir omtalt senere, er det derimot kvalitativ metode som har best forutsetning til å nå høyest grad av dette (Larsen, 2007 s.24 – 27).

I mitt tilfelle hvor oppgaven spør etter barnehageansattes oppfattelse av Miljøfyrtårn, valgte jeg og holde meg til den kvalitative metode. Grunnlaget for det er at dette gir meg en sjanse til å få grundige svar på de spørsmålene jeg ønsket å stille. Problemstillingen min er såpass bred at noen statistisk oppgave hadde, som en kvantitativ ville blitt, gitt tynt med svar og ikke gjort annet enn å lage flere spørsmål. Da måtte jeg antakelig ha hatt et utvalg på minimum 30 stykker for å ha et akseptabelt utvalg (Larsen, 2007 s.38). Dessuten ville også problemstillingen vært formulert annerledes for å tilpasses metoden. Jeg har hatt tidligere erfaring med kvalitativ metode, i min bacheloroppgave, og det viste seg å være en effektiv metode som ga gode svar på den daværende problemstilling. Jeg synes muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål til informantene og oppfatte eventuelle inntrykk kan være gode hjelpemidler i denne oppgaven også. Blant annet er sjansen til å få dybdeinformasjon om hvordan de for eksempel kunne tenkt seg å forandre ting ved Miljøfyrtårn mye sterkere tilstede i en kvalitativ metode enn hva det hadde blitt om jeg har valgt kvantitativ. Med utgangspunkt i argumentene gitt ovenfor kom jeg frem til at kvalitativ metode er den rette for meg i sammenheng med denne avhandlingen.

## 4.2. Utvalgsprosess

Oslo kommune har mange barnehager som er sertifiserte etter Miljøfyrtårn, og det var opp til meg selv og velge hvilke barnehager jeg ønsker å se nærmere på. Jeg har tatt utgangspunkt i å få et så bredt spekter av informanter som mulig, så jeg har valgt ut tre barnehager ut av 110 potensielle<sup>12</sup>. De tre er vilkårlig plukket ut fra oversikten av sertifiserte barnehager på Miljøfyrtårn sine hjemmesider, der de fylte mitt krav om å ha en avstand til hverandre, slik at ikke alt datamateriell kommer fra ett geografisk sted i Oslo. For å lette tilgangen til barnehagene, sånn at jeg ikke skulle bruke store mengder ressurser på å forsøke å komme meg inn i de tre barnehager har jeg fått hjelp fra min kontaktperson i Oslo kommune, Kjersti Helgeland. Hun formidlet forespørslene mine videre til de utvalgte barnehager. De barnehagene som ønsket selv å være med ga tilbakemelding til henne, noe hun igjen videreførte til meg. Jeg tok dermed kontakt med hver enkelt barnehage og avtalte tidspunkt for når det passet for dem at jeg dukket opp til intervju. I forespørselen min som kontaktpersonen min sendt ut, ba jeg om å snakke med både en bestyrer/miljøansvarlig og en ordinær ansatt. Bestyreren var som regel den personen jeg har hatt kontakt med på forhånd av intervjuene, det var de som sørget for å skaffe til veie en miljøansvarlig eller stille opp selv. Angående de ordinære barnehageansatte derimot ble utvalget plukket ut noe annerledes enn ved bestyrerne/miljøansvarlige. Her er det kun frivillige personer som har deltatt, det er ikke foretatt noen utvelgelse fra min side.

Rent teoretisk er det foretatt en delvis skjønnsmessig utvelgelse og delvis selvseleksjon av informantene (Larsen, 2007 s.77). Barnehagene er i seg selv valgt skjønnsmessig, altså at de er plukket ut for å representere hele kommunenes samlede enheter av Miljøfyrtårnsertifiserte barnehager. Informantene har selv meldt seg frivillige til å delta i undersøkelsen, dermed har det foregått en selvseleksjon i arbeidet mitt. På grunnlag av de to ulike utvalgsmetodene har jeg valgt å klassifisere utvalget som delvis skjønnsmessig og delvis selvselektert.

---

<sup>12</sup> <http://www.miljofyrtarn.no/index.php/forvirksomheter/sertifiserte-virksomheter>

### 4.3. Fordeler og ulemper ved mitt metodiske valg

Innledningsvis vil jeg vise at jeg er klar over manglene ved valget mitt i tillegg til de sterke sidene ved metoden. Senere, under 4.6 *Intervjusituasjonen*, vil jeg påpeke hvilke styrker og mangler jeg kom over i de ulike situasjonene som intervjuer. Formålet her er å vise hvilke styrker og mangler jeg har tatt hensyn til under intervjuene.

Fordelene med valget mitt er først og fremst den nærheten man får med informantene i barnehagene. I og med at jeg oppsøker dem på arbeidsplassen, og samtlige intervjuobjekter er frivillige, vil også frafallet antas å bli minimalt. Dessuten er en av de største fordelene muligheten til oppfølging av informasjon jeg får av informantene, der hvor det er interessant å grave videre på noe en informant skulle meddele (Larsen, 2007 s.26).

De ulempene jeg har hatt øyene opp for er blant annet graden av generaliserbarhet. Siden det er et relativt lite utvalg mennesker, kan ikke resultatene av disse seks informantene vise tydelige tendenser gjennomgående i alle Miljøfyrtårnsertifiserte barnehager. Med andre ord er generaliserbarheten liten. Anonymitet kan være vanskelig å oppnå hundre prosent i en kvalitativ metode, men her har jeg gjort betydelig grep som skal hindre informantene i å bli gjenkjent, dette omtales under punkt 4.5. Svarene jeg får av informantene skal jeg heller ikke stole blindt på. Spørsmålene kan bli misforstått likeledes kan informantene svare det de tror jeg/Oslo kommune ønsker å høre. Tiltak for dette er vanskelig å sette i verk, men det jeg komme til å legge vekt på er å forsøke å forklare hvert enkelt spørsmål såpass godt at nivået av misforståelse blir begrenset. Punktet angående svar som de tror jeg vil høre, vil jeg prøve å unngå ved å forklare hva jeg skal undersøke og min posisjon som kun student. Svar som fremdeles avgis i form av "ønske - høring" blir lite vektlagt i analysen. (Larsen, 2007 s.26 - 27)

### 4.4. Valg av datainnsamlingsmetode

Kvalitativ metode har flere ulike måter å samle inn data på; observasjon, intervju og lyd- og bildeopptak og eventuelt bildegranskning (Larsen, 2007 s.82). Grunnet tidsrammen og problemstillingen oppgaven har satt, valgte jeg bort de fleste metodene og satte heller fokus på intervju. Dette er metoden jeg føler ville gi meg de mest utfyllende data jeg trenger for videre analyse.

Intervju er ikke bare et intervju innen kvalitativ metode. Det er flere varianter å benytte seg av; strukturert, ustrukturert, gruppeintervju og fokusgruppe er blant de mest vanlige å anvende (Larsen, 2007 s.83 - 84). De to sistnevnte er noe jeg valgte vekk fordi jeg ville ha en mer intim og personlig samtale med den enkelte. Dette kan gi informanten en bedre atmosfære i intervjusituasjonen som igjen kan påvirke datamaterialet. Det som står igjen da er de forskjellige strukturerte intervjuene. Forskjellen på dem er tilknytningen til intervjuguiden, er man lite knyttet til den holder man et ustrukturert intervju, og da motsatt om man holder et strukturert intervju (Larsen, 2007 s.83). Siden jeg ikke er fullstendig trygg på meg selv i intervjuerrollen ønsker jeg en struktur rundt intervjuet for å gjøre det enklere å komme igjennom. Derimot har jeg som sagt noe erfaring med dette fra tidligere og vil ut av det bevare muligheten for en noenlunde samtalelignende atmosfære med informantene. Med utgangspunkt i ønskene mine valgte jeg en mellomting av strukturert og ustrukturert intervju, som jeg vil heretter kalle den halvstrukturerte utgaven. Der holder meg til intervjuguiden, men har fremdeles frihet til å stille andre spørsmål og la informanten gå litt lenger i sine svar.

#### 4.5 Utvalg og anonymitet

Samtlige informanter ble opplyst om at de ville forbli anonyme i oppgavesammenhengen. Anonymiteten ble opplyst i informasjonsskrivet som ble sendt ut av kontaktpersonen, og det ble i tillegg opplyst ved starten av intervjuet for hver enkelt informant. Jeg har også valgt å holde navnet på selve barnehagene anonyme da informantene kan spores tilbake dersom man bruker deres opprinnelige navn. Kjønn, alder og nasjonalitet vil også utebli i oppgavesammenheng. Alle informantene vil bli gitt synonymnavn fra A – F. Barnehagens navn skal, som nevnt også holdes utenfor, synonymnavnene skal være 1, 2 og 3.

Det problemet som kan komme opp er anonymiteten til bestyrerne i barnehagene opp i mot kontaktpersonen min, Kjersti Helgeland, i Oslo kommune. Siden hun har vært i kontakt med de ulike bestyrerne i barnehagene da de ble spurt om de ville være med i undersøkelsen, kan kontaktpersonen muligens gjenkjenne dem. Da jeg har spurt etter personer med mer miljømessig ansvar i informasjonsskrivet, var det ikke kun henvist til bestyrere, slik at kontaktpersonen min i Oslo kommune vet ikke eksplisitt om det er bestyrer eller miljøansvarlige personer jeg har intervjuet. På denne måten har hun ikke fullstendig oversikt over hvem jeg har hatt samtaler med.

#### 4.6 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

I dette kapittelet har begrepene validitet og reliabilitet vært gjennomgående, jeg vil sette av en egen del av dette kapittelet til å forklare disse litt nærmere og knytte de opp mot min oppgave.

Validitet er terminologien som forteller oss hvor gyldige datamaterialet mitt er i forhold til problemstillingen (Larsen, 2007 s.38). Med andre ord betyr det at jeg måler det jeg ønsker å vite (Ringdal, 2001 s.166). I og med at jeg lar de ansatte i Miljøfyrtårnsertifiserte barnehager snakke åpent om deres opplevelse om Miljøfyrtårn, som er relatert til spørsmålene mine, og selv legge frem hva de mener er viktig informasjon bidrar dette til at validiteten blir god.

Dette er positivt for meg da jeg kan ta i betraktning at jeg får svar på det jeg ønsker å vite.

Larsen (2007, s. 80) omtaler validiteten innen kvalitativ forskning på denne måten *”en fleksibel prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon”*.

Jeg bør derimot ha en nonelunde skepsis til det informantene måtte si. Det kan forekomme at de blir ledet til å svare det de tror jeg vil høre, eller hva de tror Oslo kommune og Miljøfyrtårn vil høre. Dette kan være tilfelle i og med at kontaktpersonen i Oslo kommune har vært i kontakt med bestyrerne i barnehagene, noe som kan ha påvirket svarene deres.

Reliabiliteten sier derimot noe om troverdigheten til resultatet av gjennomføringen (Larsen, 2007 s.39). For at jeg skal oppnå et troverdig resultat er det viktig at jeg har et nøkternt syn på mitt arbeide, det vil si at jeg blant annet bør reflektere over mine feilsteg og feilkilder i oppgaven (Ringdal, 2001 s.167). I mitt tilfelle har jeg et eget kapittel senere i oppgaven der jeg gjennomgår de feiltrinnene jeg i ettertid har oppdaget ved mitt arbeid. I tillegg har jeg under punkt 4.8 en gjennomgang av selve intervjusituasjonene. Der vil jeg beskrive opplevelsene, hvordan gjennomgangen var og hvilke inntrykk jeg samlet inn. Derav viser jeg at jeg er klar over mine svakheter som eventuelt ligger i oppgaven, dette er i følge samfunnsvitenskapelig forskning en metode å øke reliabiliteten på (Thagaard, 2002 s.178).

#### 4.7. Gjennomgang av intervjuguiden

Intervjuguiden min har en fragmentarisk karakter. Hele intervjuguiden er delt inn i tre forskjellige kategorier; den første kategorien er hvordan Miljøfyrtårnreglene blir forstått, oppfattet og etterlevd. Kategori nummer to dreier seg om hvordan innføringen av Miljøfyrtårn ble opplevd. Den tredje og siste kategorien er spørsmål om motivasjonsfaktorer rettet mot miljø, hvordan den enkelte selv blir motivert personlig og litt hvordan motivasjonen på arbeidsplassen fungerer. I mitt tilfelle der jeg intervjuet både en bestyrer og en ansatt, ville det være en svakhet å stille dem de samme spørsmålene siden de mest antakelig har forskjellig syn og ansvar på de ulike oppgavene i barnehagen. For å samle mest mulig datamateriell har jeg valgt å lage to forskjellige intervjuguides, en til bestyrere/miljøansvarlige og en til de ordinære ansatte. Strukturen i guidene er den samme i alle intervju. Forskjellen mellom dem er hvilken måte spørsmålene er rettet. Til bestyrerne er spørsmålene i retning av hvordan de for eksempel mener ansatte oppfatter regler og hvordan de motiverer de ansatte. De ansatte derimot er spurt om hvordan de synes reglene er og hvordan de blir motivert. Det er i grunn samme sak, men med to forskjellige vinklinger. I og med at bestyrerne som regel har større ansvar for Miljøfyrtårn enn hva de ansatte har, har bestyrerne noen flere spørsmål om hvordan arbeidet med Miljøfyrtårn opp i mot stiftelsen selv og kommunen er. Språkmessig er spørsmålene konstruert med enkle, forståelig ord og med liten grad av vanskelighet. Dette for å unngå misforståelser men også for og ikke sette informantene i en ekkel situasjon der de får følelse av å være underlegen (Larsen, 2007 s.85).

Begge intervjuguidene er godkjent av NSD<sup>13</sup>. Jeg valgte å bruke dette oppsettet da jeg ikke kunne finne noen spesielle krav til hvordan en intervjuguide skal se ut. Det var riktignok flere oppfordringer til hvordan den kan se ut, men rådene som var gitt (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2004) ville bundet meg mer opp til intervjuguiden, som igjen ville gjort hele intervjuet til et strukturert intervju.

---

<sup>13</sup> Se godkjenning fra NSD i vedlegg 3



#### 4.8. Intervjusituasjonen

Alle intervjuene ble utført, etter avtale med hver enkelt barnehage, til bestemt tid og bestemt plass. Det ble en naturlig pause mellom hvert av intervjuene da intervjuprosessen ble gjennomført på sommerstid, og ferier måtte medberegnes for barnehagene. Samtlige intervju ble holdt på den enkelte barnehage for å ha et mest mulig naturlig miljø for informanten. Samfunnsvitenskapelig metode hevder at å utføre intervju på en plass hvor informanten allerede er trygg, vil intervjuprosessen og atmosfæren blant intervjuer og informant blir mer avslappet (Alver & Øyen, 1997 s.131 - 132). For å unngå en hel del støy fra barna ble samtaler holdt på et pauserom med døren lukket.

Fra starten av ble intervjuet tatt opp på lydbånd for å kunne skrive samtalen senere, noe som forenkler analysen i oppgaven. Hver av informantene ble på forhånd spurt om det var greit for dem at intervjuet ble spilt inn mot at samtalefilen ble slettet så fort intervjuet var skrevet ned i tekstformat, noe ingen hadde problem med.

Samtalen ble ført i en vennlig og åpen tone. Vi satt som regel overfor hverandre i rolige omgivelser og samtalen ble holdt flytende stadig. Det var ingen kontrollerte avbrytelser om informanten snakket lenge. Noe som gjorde det enklere for hver enkelt å svare på spørsmålene. Jeg forsøkte å sitte så nær informanten som mulig og ha en nøytral innstilling til hele temaet. Det gjorde at det kanskje tidvis kunne skorte litt på flyten i samtalen, med pauser og tenkende øyeblikk, men samtalen i helhet viste seg å gå bra. Spørsmålene viste seg og ikke å være av høy vanskelighetsgrad, slik at informantene klarte greit å forstå hvor jeg ville og hva jeg mente med dem.

Grunnlaget for hvorfor jeg intervjuet dem i det hele tatt virket klart. Få informanter hadde inntrykk av at jeg var annet enn en student som utførte et arbeid i sammenheng med masteroppgaven. Riktignok var det en av informantene som antakelig hadde misforstått min posisjon der. Inntrykket til vedkommende før jeg kom, var at jeg var en representant sent fra stiftelsen Miljøfyrtårn for å sjekke hvordan oppfattelsen deres var av stiftelsen. Etter at jeg forklarte hvorfor jeg var der og hva informasjonen jeg fikk skulle brukes til var misforståelsen rettet opp, slik at datamaterialet ville være mest mulig valid.

#### 4.9. Analysemetode

Innledningsfasen på analysen begynte med å skrive ned alle intervjuene i tekstformat. Gjennomsnittelig ble hvert intervju omtrent fire sider, den samlede mengden ord i alle intervjuene er om lag 10 500 ord. Det nedskrevne materialet blir brukt sammen med teoristoffet mitt i analysedelen.

I teorikapitlet, 3.0, har jeg i hovedsak to hovedretninger som er basert på hovedproblemstillingen. Analysedelen vil ha en annen struktur for å få en bred analyse som mulig, her trekker jeg inn både teoristoffet i tillegg til datamaterialet jeg fikk ved intervjuene. Hvert enkelt av spørsmålene blir besvart med funn og teori og avsluttes med en delkonklusjon. Disse delkonklusjonene er i seg selv med på å besvare hovedproblemstillingen til sist.

Jeg hadde innledningsvis tenkt til å sortere datamaterialet inn i koder og matriser, slik at dette kunne enklere benyttes til analysen. Dette viste seg å være vanskeligere enn jeg hadde forestilt meg. Jeg fant ingen klare koder som var gjennomgående. Strukturvalget mitt i oppgaven ved å ha to hovedretninger i teorikapitler og analysekapittel med fem underspørsmål mener jeg har gitt oppgaven den nødvendige bredden for å utnytte kilder og teori maksimalt. Dette skaper også et mer helhetlig og oversiktlig blikk igjennom hele oppgaven.

## 5.0. Analytisk gjennomgang av funn

---

Følgende vil mine funn fra intervjuene med informanten samkjøres med teorien jeg har omtalt i kapittel 3.0 *Teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen*. Strukturen i dette kapitlet vil skille seg noe fra strukturen i teorikapitlet. I teorikapitlet delte jeg opp materialet i to deler, faktorer for og i mot at Miljøfyrtårn skulle fungere i barnehagene. For å få mest mulig dekkende analyse har jeg valgt strukturen som følger under. Måten jeg førte opp teorikapitlet vil likevel være aktuelt her, da jeg i dette kapitlet vil teste hypotesene om hva som vil forhindre/bidra positivt til Miljøfyrtårn sin posisjon i barnehagene.

### 5.1. Retten til legal/rettslig styring av barnehagenes arbeid

I dette kapitlet vil jeg ta for meg hvilke myndigheter som har tilgang til å ta avgjørelser som påvirker barnehagene. En redegjørelse for hvilket grunnlag de ulike aktører har til å gjøre endringer i barnehagenes arbeidssituasjon. I tillegg til dette føler jeg det er naturlig at jeg å definere hva en barnehage er og hvilke oppgaver som faller inn under en slik institusjon.

#### 5.1.1. Hva er en barnehage?

For at jeg enklere skal kunne gjøre rede for Miljøfyrtårnreglene i barnehagene synes jeg det er nødvendig å definere hva en barnehage egentlig er. Ved å vite hva innholdet i en barnehage og hvilke administrative oppgaver de har er det enklere å se hvordan Miljøfyrtårnreglene påvirker barnehagene. I den sammenheng har jeg valgt å benytte meg barnehagelovens ordlyd om hva en barnehage er. I henhold til barnehageloven<sup>14</sup> § 2 er barnehagen en pedagogisk virksomhet som skal bistå i oppdragelse og opplæring av barnet.

Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet.

Barnehageloven § 2 1.ledd

---

<sup>14</sup> <http://lovdata.no/all/hl-20050617-064.html> [Lesedato: 05.10.11]

Barnehagen skal bistå hjemmene i deres omsorgs- og oppdrageroppgaver, og på den måten skap et godt grunnlag for barnas utvikling, livslange læring og aktive deltakelse i et demokratisk samfunn.

#### Barnehageloven § 2 2.ledd

På bakgrunn av disse reglene er barnehagene pålagt å føre en pedagogisk hverdag for barna, det skal settes fokus på ungenes læring og utvikling. Barna skal kunne få en grunnleggende kunnskap i sentrale områder. I tillegg til denne pedagogiske biten en barnehage er pliktet til å følge har den også administrative oppgaver. Oppgaver som er rettet til driften av selve barnehagen, innkjøp av matvarer, energiforbruk, håndtering av avfall er blant noen typiske eksempler på hva slags type administrative oppgaver barnehagen har ved siden av pedagogisk ansvar. På bakgrunn av dette setter velger jeg å trekke definisjonen av en barnehage som en institusjon med administrative oppgaver til daglig drift og pedagogiske læringsoppgaver rettet mot unger. Herved kan jeg se om de følgende regler for Miljøfyrtårn påvirker disse oppgavene, i hvilken grad og hvilken retning.

#### 5.1.2. Legal/rettslig styring av barnehager

Barnehager er virksomheter som opererer i både offentlig og privat sektor. I min oppgave er det barnehager innen offentlig sektor som kommer til å være i søkelyset. Ved at de er underlagt Oslo kommune er også den legale styringsevnen av barnehagene ulikt fordelt nedover i hierarkiet, se punkt 2.1.1. Det er viktig å se hvem som faktisk har legal myndighet til å gjøre inngrep i barnehagene i Oslo kommune. Jeg har lagt vekt på formell lovgivning og det kommunale hierarkiet som barnehagene er en del av i Oslo kommune som kilder til hvor den formelle legale retten til styring av barnehagedriften ligger. I følge hierarkiet jeg ble fortalt om av Kjersti Helgeland i møtet med henne er det Oslo kommune som troner øverst i maktkjeden. Det vil si at bestyrer av barnehagene sitter igjen selv med særdeles minimal styringsrett over sin barnehage. Rent lovfestet har kommunen i følge barnehagelova 17.juni nr.64 2005 § 8 den øverste plikt til å tilse at barnehagene drives etter de regler som er gjeldene.

Kommunen er lokal barnehagemyndighet. Kommunen skal gi veiledning og påse at barnehagene drives i samsvar med gjeldene regelverk.

#### Barnehagelova § 8 1.ledd

Kunnskapsdepartementet har i henhold til den samme lov rettigheter til å sette opp rammeplaner for barnehagene, hvordan driften og innholdet av barnehagens skal være. Slik at kommunen har ikke eneveldig råderett over hvordan utformingen av barnehagene skal være. Riktignok finnes det et unntak til denne bestemmelsen om rammeplanen, i den samme paragrafen gis eieren av barnehagen rett til å tilpasse rammeplanene til lokale forhold.

Departementet fastsetter en rammeplan for barnehagen. Rammeplanen skal gi retningslinjer for barnehagens innhold og oppgaver.

#### Barnehagelova § 2 7.ledd

Barnehagens eier kan tilpasse rammeplanen til lokale forhold

#### Barnehagelova § 2 8.ledd

Oslo kommune har ved denne hjemmelen bak seg fullstendig rett til å tilpasse rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet i retning av hvordan den lokale politikken går frem. I og med at Oslo kommune har innført Miljøfyrtårn som et aktivt virkemiddel i byens barnehager er det i tråd med rettighetene de har som eier av barnehagene. Når jeg ser på Kunnskapsdepartementets rammeplan for barnehager er det usikkert om Oslo kommune trenger å tilpasse rammeplanen stort for at Miljøfyrtårn kan bli en del av barnehagehverdagen. Rammeplanens punkt 3.4<sup>15</sup> forteller:

"Naturen gir rom for et mangfold av opplevelser og aktiviteter til alle årstider og i all slags vær. Naturen er en kilde til skjønnhetsopplevelser og gir inspirasjon til estetiske uttrykk. Fagområdet skal bidra til at barn blir kjent med og får forståelse for planter og dyr, landskap, årstider og vær. Det er et mål at barn skal få en begynnende forståelse av betydningen av en bærekraftig utvikling. I dette inngår kjærlighet til naturen, forståelse for samspillet i naturen og mellom mennesket og naturen.

---

<sup>15</sup> <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20060301-0266.html> [Lesedato 05.10.11]

*Gjennom arbeid med natur, miljø og teknikk skal barnehagen bidra til at barna*

- opplever naturen og undring over naturens mangfoldighet
- opplever glede ved å ferdes i naturen og får grunnleggende innsikt i natur, miljøvern og samspillet i naturen
- får erfaringer med og kunnskaper om dyr og vekster og deres gjensidige avhengighet og betydning for matproduksjon
- lærer å iakttå, undre seg, eksperimentere, systematisere, beskrive og samtale om fenomener i den fysiske verdenen
- erfarer hvordan teknikk kan brukes i leken og hverdagslivet.

*For å arbeide i retning av disse målene må personalet*

- ta utgangspunkt i barnas nysgjerrighet, interesser og forutsetninger og stimulere dem til å oppleve med alle sanser, iakttå og undre seg over fenomener i naturen og teknologien
- i tale og handling fremme en forståelse for bærekraftig utvikling og velge litteratur og aktiviteter som fremmer en slik forståelse
- inkludere friluftaktiviteter og utelek i barnehagens hverdagsliv
- nytte nærmiljøets muligheter for at barna kan iakttå og lære om dyr, fisker, fugler, insekter og planter
- la barn få innsikt i produksjon av matvarer
- gi barna begynnende kunnskap om fødsel, vekst, aldring og død
- bygge på og videreutvikle barnas erfaringer med tekniske leker og teknikk i hverdagen”

Rammeplanen som Kunnskapsdepartementet har utstedt til barnehagene gir altså plikt til at miljøet og bærekraftig utvikling settes i fokus i den daglige driften av barnehagen. Noe som underbygger enda sterkere at Miljøfyrtårn er innefor Oslo kommune sin evne til å gripe inn i innholdet i barnehagene. Rammeplanen som gir Oslo kommune, som eier av barnehagene, plikt til å gjennomføre tiltak som får miljøet på dagsorden i barnehagene.

Oslo kommune innførte kravet om Miljøfyrtårn i barnehagene ved bystyremelding 3/2003, den samme bystyremeldingen sier at virksomhetene kan forbedre seg på å starte gjennomføring i perioden 2004 – 2006. Bystyremeldingen taler ikke direkte til

barnehagebransjen, men på generelt grunnlag. Jeg forutsetter at denne tidsperioden som er oppgitt på generelt grunnlag også gjelder for barnehagene.

Oslo kommune er, som sagt tidligere, via formell lovgivning tildelt legalt herredømme over barnehagene underlagt dem. Som arbeidsgiveren til barnehagene, og i den sammenheng har de en hel rekke krav de kan rette mot sine arbeidstakere. I følge Webers tenkning om herredømme er det ingenting som tyder på at Oslo kommune ikke har hva han kaller herredømme over virksomhetene sine. Barnehagene er samlet under en helhetlig ledelse, underlagt blant annet kommunale etater og bydeler, alle er klare tegn på at Oslo kommune har den helhetlige strukturen under beherskelse. Organisert maktapparat er definisjonen Weber ga terminologien herredømme, en mer passende beskrivelse på en institusjon som Oslo kommune er vanskelig å finne. Det at Oslo kommune har legalt herredømme til å gripe inn i barnehagenes hverdag er noe som er klart for flere av informantene i intervjuene. Ved spørsmål om hvordan Miljøfyrtårn ble satt i livet i barnehagen deres, svarte en bestyrere:

”Ja, det er jo sånn at Oslo kommune har sagt at drift og institusjonene til Oslo kommune skal være miljøsertifiserte.”

Informant A

En annen bestyrer viser også at de er underlagt et hierarkisk styresett, ved samme spørsmålet som stilt ovenfor svarer han:

”Det var pålegg fra bydelen. Det var et vedtak i bydelsutvalget om at alle tjenestestedene i bydel X skulle miljøsertifiseres i løpet av et visst antall år.”

Informant C

Det er kun bestyrere/miljøansvarlig som har fått anledning til å svare på dette direkte, da jeg førte to forskjellige intervjuguider. Intervjuguiden for bestyrere/miljøansvarlig hadde spørsmål mer rettet mot administrative forhold som ikke ordinære ansatte driver med til daglig.

Oslo kommune sin posisjon som en del av en offentlig forvaltning viderebygger rollen som legal hersker over barnehagene ytterligere. Weber delte inn herredømme inn i tre forskjellige typer; legalt, tradisjonelt og karismatisk. Den legale utgaven er den vi gjenkjenner best i vårt eget samfunn. Kompetanse, retningslinjer og en stor byråkratisk struktur er nøkkelford for hvordan et legalt herredømme opererer. Oslo kommune med et av landets større byråkratiske

strukturer har også mengdevis av retningslinjer de følger. Kommunen er også lovregulert igjennom formell lov som for eksempel kommuneloven 25.sept nr.107 1992<sup>16</sup> som regulerer hvordan en institusjon som en kommune skal fungere, i mitt tilfelle nevner jeg barnehageloven nok engang da dette er rettsgrunnlaget som regulerer forholdet mellom kommunen og barnehagen. I kapittel 2.0. *Oppgavens aktører*, viser jeg hvordan makten er fordelt internt kommunen, fra øverste hold med bystyret til bunnen der det i mitt tilfelle dreier seg om barnehagebestyrer. Som sitatene ovenfor viser er det klart for bestyrere og den miljøansvarlige i barnehagene hvordan deres situasjon som underordnet Oslo kommune. Dette henger i stor grad sammen med Weber sin legalitetsteori. Så lenge reglene er kommet i fra Oslo kommune, som er barnehagenes øverste instans, ansees reglene som gyldige og vil på grunn av dette utføres. Oslo kommune innførte Miljøfyrtårnreglene i 2003 via Grønn kommune tiltaket, stiftelsen Miljøfyrtårn sine regler er ut i fra den innføringen gyldige i barnehagene. Ved spørsmålet om hvordan Miljøfyrtårn ble innført i barnehagene svarte bestyrere og miljøansvarlig at dette var et pålegg fra Oslo kommune som ble tildelt dem via bydelen deres, se sitatene ovenfor. Datamaterialet mitt forteller ikke presist om bestyrere/miljøansvarlig følger reglene kun fordi de er kommet via de rette kanalene. Men skal jeg få spekulere her, nye regler pålagt fra barnehagens øverst myndighet er det forutsigbart at barnehagen vil etterfølge påleggene. I henhold til Webers teori om legalt herredømme, legalitetsteorien hans og barnehagelova § 8 1.ledd skal barnehagene bøye seg for kommunes vilje.

Weber uttrykker videre at også kompetanse gir herredømme. Kunnskap over et område gir et fortrinn over de som er uvitende. Jeg tviler ikke på at Oslo kommune innehar kompetanse til drift av barnehager og andre offentlige virksomheter, dette er en kompetanse de er pålagt via norsk lovgivning. Det jeg heller har lyst til å sette litt fokus på er kompetansesituasjonen til den miljøvennlige driften av barnehagene. En grønnere arbeidshverdag er noe Oslo kommune har forsøkt i lengre tid om man ser på bystyremeldingene deres fra 1994 -1998, slik at de har kunnskap om dette fra før. Men i og med at de via Grønn kommune prosjektet bruker ekstern ekspertise som Miljøfyrtårn, ISO 14001 og EMAS, hvilken posisjon har de da som fullstendig kompetanshaver over barnehagene? Det er klart at Oslo kommune fremdeles innehar kompetanse til å styre barnehagene sine, men de setter herved vekk deler av denne kompetanse til å drifte barnehagene til stiftelsen Miljøfyrtårn. I mitt tilfelle der Miljøfyrtårn har påvirket arbeidsdagen til barnehageansatte er det hovedsakelig stiftelsen som kan

---

<sup>16</sup> <http://lovdata.no/all/hl-19920925-107.html> [Lesedato 05.10.11]



oppleves som kompetansehaver. Stiftelsen er på ingen måte en del av kommunen da den opererer selvstendig nasjonalt. Situasjonen som beskrevet ovenfor gjorde meg i utgangspunktet forvirret rundt temaet om Oslo kommune sin fullstendige kompetanse over barnehagene. Men ved benyttelse av Weber og hans formening om kompetanse ble det tydeligere for meg hvordan jeg skulle se Oslo kommune sin rolle. Weber bruker kompetanse i form av hvilken begrenset makt man har innenfor en stilling/posisjon. Oslo kommune har igjennom lovverk, spesifikt barnehageloven, blitt satt som øverste myndighet for barnehagene, som gir dem en kompetanse til å inneha overordnet styringsrett innenfor gjeldene rett. Dette gir dem en mulighet til å gripe regulerende inn i barnehagene. Oslo kommune er definitivt den suverene innehaver av kompetanse i settingen her. Miljøfyrtårn med de forpliktelser det medbringer for barnehagene kan anses som et verktøy for kommunen for å nå sitt mål:

Vi skal overlevere byen til neste generasjon i bedre miljøtilstand enn vi selv overtok den.

#### Bystyremelding 1/2003

Når det gjaldt de ordinære ansatte i barnehagene er det litt mer uklart med hvordan de anså Oslo kommune sin rolle. Da det i intervjuene med disse ikke ble spurt de samme spørsmålene som ved bestyrere/miljøansvarlig er det naturlig at de heller ikke har gjort noen uttalelser om posisjon deres opp i mot Oslo kommune. Dette trenger ikke bety at de ordinære ansatte er uvitende om at Oslo kommune har en fremtredende rolle her, men i og med at det er i hovedsak bestyrerens/miljøansvarlig sin oppgave å ha kontakt opp i mot kommunen har jeg valgt å stille sistnevnte spørsmål om dette forholdet. Når jeg spurte de ordinære ansatte hvem som hadde ansvaret for forholdene rundt Miljøfyrtårn i barnehagen deres, svarte alle at bestyrer og miljøansvarlig var den som hadde det daglige ansvaret for Miljøfyrtårn i den enkelte barnehage. Selv om intervjuene med de ordinære ansatte ikke viser eksplisitt at de vet at Oslo kommune har legalt herredømme til å tildele dem oppgaver, vil jeg likevel anta at de ordinære ansatte har den samme bevisstheten til hvordan deres arbeidsplass er plassert i det kommunale hierarkiet som sine overordnede.

En påstand jeg trakk i kapittel 3.0. *Teoretiske utgangspunkter for undersøkelsen* var hvorvidt bestyrerne og miljøansvarlige hadde en fremtredende rolle i barnehagen som kunne gi dem en form for karismatisk herredømme og dermed påvirke innholdet i barnehagen. Bestyrerne er den øverste leder i virksomheten og vedkommende blir de ansattes bindeledd mellom

barnehagen og kommunen. Når det kommer slike nye direktiver som blant annet Miljøfyrtårn er det bestyrerens oppgave å innføre dette på en god måte og få med seg de ansatte. Har man en miljøvennlig og engasjert bestyrer kan dette i seg selv positivt påvirke de ansatte til å involvere seg sterkere i saken. Et personlig engasjement for miljøforbedring fra bestyreren sin side kan til dels overskygge påtvingende regler. Jeg har lite datamaterial som tyder på at bestyrere/miljøansvarlig kan oppnå et slikt karismatisk herredømme. Det var mest ved spørsmålene om hvordan de ordinære ansatte mente bestyrere/miljøansvarlig gjorde oppgavene sine at jeg hadde mulighet til å oppfatte potensielle karismatiske trekk. Ikke alle ordinære ansatte svarte på dette spørsmålet men for de som gjorde det ble svarene slik:

- Hvordan synes du den ansvarlig følger opp Miljøfyrtårnreglene?

”X er kjempe flink. X er med på møter og X ordner opp og har mye å gjøre. X er kjempe flink.”

Informant D

”Ja, det har vært veldig greit.”

Informant E

Det er derfor lite materiale som tyder på at bestyrere har en ekstra karismatisk egenskap som kan påvirke de ansatte ytterligere til å følge Miljøfyrtårnreglene. Det er viktig å huske at når Weber snakket om karismatisk herredømme var betydningen noe mer åndelig enn hvordan jeg selv avgrenset det å være i denne oppgaven. Weber mente at personer med åpenbaringer, spesielle personlige egenskaper og heltedåder hadde karismatisk herredømme over en gruppe mennesker. Dessuten skal vedkommende i følge Weber ha et organisert maktapparat under seg. Alle disse punktene som Weber setter som kjennetegn i en karismatisk hersker er ikke å finne i bestyrere/miljøansvarlig i barnehagene. Formålet med påstanden om at bestyrere/miljøansvarlige kunne hatt en form for karismatisk herskerrolle var å se om bestyrere/miljøansvarliges personlige egenskaper med de ordinære ansatte kunne skape en form for makt. Siden verken datamaterialet mitt ikke kan bekrefte dette og begrepet karismatisk herredømme kan bli feil å benytte i denne sammenheng, forkaster jeg muligheten for at bestyrere/miljøansvarlige kan ha en form for karismatisk herredømme. Det er viktig å skille mellom inspirasjon og det å ha en unik gave som karismatisk person i Webers forstand har. Det at en bestyrer/miljøansvarlig er flink til å inspirere personer til å bidra i verving om

miljøet er nok mer sannsynlig i dette tilfellet, mer om denne inspirasjonen følger i kapittelet om motivasjon.

### 5.1.3. Delkonklusjon for legal/rettslig styring av barnehagenes arbeid

Oslo kommune har igjennom sitt legale herredømme, full rett til å styre barnehagenes arbeid. Barnehageloven gir kommunen posisjon som øverste myndighet over barnehagene, denne posisjonen tilsier at kommunen har plikt til å se til at lover og regler som er gitt for å regulere barnehagedriften blir fulgt. Departementet styrer hvordan barnehagenes innhold og oppgaver skal se ut, via rammeplanene. Oslo kommune har ved hjemmel i barnehageloven tilgang til å tilpasse rammeplanen i en lokal retning. Informantene, spesielt bestyrere/miljøansvarlig, vet hvordan deres posisjon som undersått for kommunen tilsier at de skal følge påleggene de får. De ordinære ansatte svare ikke på dette i datamaterialet, men jeg vil tro de ikke er uvitende om hvordan deres arbeidsplass er plassert i Oslo kommune sitt hierarki. Oslo kommune har den fulle kompetansen i driften av barnehagene. Miljøfyrtårn er et verktøy kommunen bruker i driften av barnehagene for å nå sitt overordnede miljømål. Det er ingen tegn på at Oslo kommune sitt legale herredømme over barnehagene blir utfordret. Bestyrere/miljøansvarlig har ikke kvalifikasjoner nok til å oppnå en form for karismatisk herredømme over de ansatte i barnehagene.

## 5.2. Redegjørelse for og analyse av Miljøfyrtårnreglene for barnehagene<sup>17</sup>

I følgende punkt vil jeg ha en innføring i selve Miljøfyrtårnreglene som er satt ut i livet i barnehagene. Jeg har satt fokus på de regler som omhandler de typiske oppgaver en barnehage har til daglig. En presentasjon av reglene med følgende analyse av dem, med perspektiv fra informantene der det er mulig vil følge.

---

<sup>17</sup> Informasjon er hentet i fra Miljøfyrtårn Krav 0 og 36 (Generelle og spesifikke barnehage krav), se vedlegg 1 og 2.

### 5.2.1. Miljøfyrtårnreglens innhold

Miljøfyrtårnreglene er konstruert på en særegen måte. Det består av to regelsett, hvert av regelsettene må være fulgt for at barnehagen kan bli sertifisert etter Miljøfyrtårnstandarden. Det ene regelsettet er hva stiftelsen kaller generelle bransjekrav som stiller overordnede krav til barnehagene og dets eier, Oslo kommune. Store deler av dette regelsettet er overfladisk for barnehagene, og jeg vil kun sette fokus på de reglene som er aktuelle for barnehagene og se vekk i fra de regler som i liten grad berører barnehagebransjen. Det andre regelsettet som Miljøfyrtårn har utstedt er settet som gjelder kun for barnehager. Dette er mye mer konkrete regler for den enkelte barnehage, der blant annet driften og innholdet av den pedagogiske delen av barnehagen påvirkes. For å redegjøre for reglene best mulig har jeg valgt å se på reglene som berører barnehagens primære oppgaver, altså pedagogiske og administrative oppgaver. Regler som faller utenfor disse kategoriene anser jeg som ikke betydningsfulle for oppgaven min, og kan sees i de vedlagte Miljøfyrtårn regelsettene i vedlegg 1 og 2. Jeg vil redegjøre reglene først, slik at leser skal kunne forstå hva Miljøfyrtårn dreier seg om. Etter redegjørelsen av pedagogiske og administrative påvirkninger vil jeg analysere reglene nærmere.

I første omgang velger jeg å se på reglene som angår den pedagogiske praksisen i barnehagen og hvordan Miljøfyrtårn reglene, både av generell og barnehagespesifikk type, påvirker denne praksisen. Det er i størst grad pedagogiskrettede regler i de spesifikke kravene til barnehagene. Reglene retter seg til ansatte i barnehagen ved at de får igjennom disse reglene i oppgave å involvere barn mer i miljøforhold. Reglene rettes mot at barnehagen skal innføre nye miljøvennlige tiltak som barna skal være en del av. Her trekker jeg frem et par eksempler på hvilke krav som blir stilt:

Barna skal ha minst en ukedag i uken, knyttet til kunnskap om natur og/eller fysiske aktiviteter på grøntområder (for eksempel gå på tur).

Krav – Id 759, Barnehagekrav

Barna skal delta i miljøaktiviteter som kildesortering, kompostering med mer.

Krav - Id 761, Barnehagekrav

Som kravene viser er den pedagogiske delen av en barnehage i retning av at ungene skal involveres mer i miljøarbeid. Benyttelsen av utearealer er et stort tema gjennomgående i

regelsettet. Jeg velger ikke å sitere enda et krav da Krav – Id 759 beskriver den samme retningen de andre kravene tar. Det vektlegges stort at kildesortering og gjenbruk av papir blir integrert i barnas hverdag. Barn skal læres at gjenbruk av ressurser er en riktig vei å gå.

Papirark bør utnyttes på begge sider når barna tegner og skriver

#### Krav – Id 787, Barnehagekrav

De pedagogiskrettede Miljøfyrtårnkravene er ikke en stor andel av regelsettene. Jeg fant ingen tydelige regler i det generelle regelsettet som angikk barnehager, men i det spesifikke barnehagesettet fant jeg åtte krav som viste til hvordan barnehagen skal tilpasse sin praksis til å forenes med Miljøfyrtårn sine ønsker.

Når det gjelder krav som påvirker barnehagenes administrative oppgaver opplever jeg at antallet er noe større enn ved pedagogiske krav. Jeg har valgt kun å se på det jeg her kaller nye regler. I regelsettene til Miljøfyrtårn er det flere krav som allerede er lovfestet i nasjonalt lovverk, dette anser jeg ikke som nyheter for barnehagene, så de vil ikke tas med videre i analysen av reglene. Kun de nye regler som påvirker administrativt barnehagearbeid vil få oppmerksomhet i dette kapitlet da deres påvirkning er interessant.

De administrative regler skiller seg ut fra de pedagogiske ved at de ikke kun retter seg mot barnehagene og de ansatte. Blant disse reglene er også Oslo kommune trukket inn med en mulig betydelig ansvarsrolle. Flere regler forteller at dersom det er ønskelig kan hovedkontoret for barnehagene, altså Oslo kommune, ta på seg ansvaret for reglene. Et typisk krav er at kommunen skal stå for opplæring av ansatte i barnehagen.

De ansatte skal involveres i miljøarbeidet og gis opplæring hvordan de kan bidra til å gjøre driften mer miljøvennlig.

#### Krav – Id 3, Generelle krav

Sett vekk i fra kravet ovenfor er det få nye regler som Oslo kommune kan stå ansvarlige for. De andre kravene som er rettet mot hovedkontoret, Oslo kommune, er allerede lovbelagt og ansees ikke som nye regler i denne oppgavens forstand og utelates.

Barnehagen selv får en del nye retningslinjer om hvordan deres administrative drift skal endres. Regulering av energiforbruket, innkjøp og avfallshåndtering er blant de områdene

som Miljøfyrtårn har nye retningslinjer for barnehagene. Energiforbruket skal reduseres i barnehagene.

Interne rutiner skal sikre lavt energiforbruk til oppvarming, ventilasjon, lys og produksjon.

Krav - Id 21, Generelle krav

Innkjøpene barnehagene skal gjøre skal følge nye konkrete krav, det skal legges stort vekt på holdbarhet, energibruk og hvor solid gjenstanden er. Det som kanskje er en av de mest merkbare innføringene blant de administrative oppgavene til barnehagene er deres nye opplysningsplikt til forelder og foresatte.

Barnehagen skal være kjent med, og gi informasjon til foreldre om miljømerkede produkter for barn.

Krav – Id 769, barnehagekrav

Den siste innføringen av administrative oppgaver som jeg synes er merkbart fremtredene i miljøfyrtårnreglene for barnehagene er håndtering av avfall. Begge regelsettene vektlegger kildesortering som et stort virkemiddel til avfallshåndtering. Dette var også en del av de pedagogiske oppgavene, ved å involvere barna i kildesorteringen, men også de administrative oppgavene får klart nye retningslinjer på dette. Miljøfyrtårnreglene påpeker at barnehagen skal innføre kildesortering i virksomheten sin, dette er nok noe som allerede er i gang i de fleste barnehager, men reglene krever ytterligere:

Barnehagen skal forsøke å gjøre avtale med bedrifter om mottak av papir og andre produkter som om kan bruket til formingsaktiviteter (for eksempel rester av papir fra trykkeri.)

Krav – Id786, barnehagekrav

Miljøfyrtårnreglene pålegger barnehagene til å ta det administrative innen miljøforbedring ett skritt videre. De områdene som reglene har gjort endring burde allerede vært kjent for barnehagene, Miljøfyrtårn regelfester her en del praksis som muligens allerede er aktiv. Kravene setter tydelig kriterier til den hvordan den enkelte barnehage skal gå frem innen de ulike administrative oppgavene. For eksempel nevner jeg et av kravene fra de spesifikke barnehagekravene:

Varmtvannsbereder skal stilles på 70 °C.

Krav – Id 777, barnehagekrav

Med andre ord har de administrative oppgavene fått en mer konkret retning i hvordan de skal utføres. De pedagogiske oppgavene forblir tilsvarende de samme, men med sterke preg av miljøbevaring. Barna skal være en stor del av den pedagogiske prosessen, barnehagen selv er den institusjonen som regelen retter seg i mot og må derved også være de som utfører kravene som er rettet mot dem.

### 5.2.2. Miljøfyrtårnreglenes byråkratiske karakter.

Miljøfyrtårnreglene har en generell karakter som lett forståelig når jeg ser igjennom dem. Språket er enkelt å forstå, kravene er konkrete og forutsigbare, og de kravene jeg har sett på vedrørende administrative og pedagogiske oppgaver virker gjennomførbare for barnehagene. Reglene retter seg i første omgang mot barnehagene, men flere av reglene er også rettet mot Oslo kommune, som eksemplene ovenfor viser. Disse beskrivelsene gjelder for begge typer regelsett.

Miljøfyrtårnreglene som er pålagt barnehagene har hva jeg vil kalle byråkratisk karakter, her har jeg støttet meg på teorien til Weber. Han mente at byråkrati er en ”ubrytelig” institusjon. Dets forutsigbarhet, stabile, regelbaserte og byråkratisk metode gjør den svært effektiv i dagens samfunn. Miljøfyrtårnreglene er regler som er gitt til barnehagene via Oslo kommune, de bør da ha de samme innbakte elementene som gjør de til effektive byråkratiske regler. Regler av byråkratisk karakter bør være tydelige, oppnålig og klare i presise. I følge Weber vil disse byråkratiske elementene i Miljøfyrtårnreglene bidra stort til effektiviteten i barnehagene. Ved studering av reglene som angikk barnehagene satte jeg fokus på å finne disse elementene i reglene, og mener selv de fleste reglene hadde dem i seg. Flere eksempler på dette er allerede nevnt ovenfor, men jeg velger likevel å trekke frem regler som underbygger påstanden min:

Det skal luftes kort og effektivt

Krav – Id 778, barnehagekravene

## Barnehagen skal ikke bruke produkter som inneholder PVC

Krav – Id 774, barnehagekravene

Reglene som er gitt over bærer de kjennetegn som er vanlig for byråkratiske regler. De er forutsigbare, tydelige og oppnåelig. I teorien skal dette ha en positiv effekt på barnehagene som er berørt av reglene. Empirien viste at deler av barnehagene hadde tilsvarende inntrykk av regelsettene som jeg selv hadde etter studering av reglene. Jeg presiserer her ordet delvis, de fleste av de ordinære ansatte hadde aldri fysisk lest Miljøfyrtårnreglene, slik at den største kunnskapen om reglene kom til dem muntlig. Ved spørsmålet om informanten var kjent med Miljøfyrtårnreglene og hvordan reglene var å forstå viste datamaterialet at arbeidsstillingen muligens påvirket hvilken kjennskap informanten hadde til reglene.

”Ja, jeg har hørt om dem. Nå har jeg ikke selv, eller har hatt ansvar for dem før. Så jeg har ikke helt sett noe annet enn papir som har kommet som det står Miljøfyrtårn på. Jeg har kun blitt informert om hva som står på dem.”

Informant F, ordinær ansatt

”Nei, det har jeg ikke. Altså, jeg har ikke satt meg så veldig inn i alle reglene men det er jo klart at jeg får med meg hvordan man skal gjøre. X som har ansvaret for det er veldig flink til å forklare da.”

Informant D, ordinær ansatt

Slik datamaterialet mitt viser har jeg lite håndfast som viser tydelig at ordinære ansatte har en formening om Miljøfyrtårnreglenes innhold. Som begge informantene over forteller blir de begge forklart muntlig hvordan reglene skal utføres, da de ikke har hatt mulighet til selv å lese reglene. Datamaterialet viser at informantene ikke er misfornøyd med forklaringene, reglene blir angivelig forstått, men det blir for tynt grunnlag for at jeg skal kunne trekke slutninger. Bestyrere og miljøansvarlig har derimot annerledes svar å gi når de ble stilt samme spørsmål:



”Nå er de veldig enkle regler på en måte, mot at vi jobber mot rapporten og de målene som er satt der og de kravene. De er på en måte enkle og ikke så avanserte. De er veldig lett å gjennomføre. De er veldig konkrete, det er på en måte veldig med bra med Miljøfyrtårn, sånn reglene er satt opp.”

Informant B, miljøansvarlig

”Nei, de kan ikke være vanskelig. Det er ikke vanskelig, men det er heller vanskelig å huske at vi er en del av det.”

Informant C, bestyrer

Bestyrerne/miljøansvarlig viser mye større kjennskap til reglene. Noe som ikke er unaturlig da stillingene deres pålegger dem en dypere kjennskap til Miljøfyrtårnreglene. Ut i fra hva informantene med grad av bestyrer/miljøansvarlig svarer over kan man enklere se at byråkratiske elementer i reglene kommer frem. Miljøfyrtårnreglene i barnehagene ser ut til å ha elementene av Webers byråkratiske kjennetegn, dog det viser seg at det kun er bestyrere/miljøansvarlig som har hatt fysisk mulighet til å se dette.

Som sitatene gir uttrykk for viser Miljøfyrtårnreglene liten tegn til muligheter for feiltolkninger for de som har mulighet til å lese dem. Det jeg merket i intervjuene med bestyrerne er at flere av bestyrer/miljøansvarlig påpeker Miljøfyrtårnreglenes økonomiske kostnad. Flere av kravene som er satt til barnehagenes administrative oppgaver inneholder økonomiske utgifter for barnehagene. Dette i større og mindre grad. Et eksempel på et krav av større grad er:

Eier og leietaker av yrkesbygg under 1000m<sup>2</sup> skal fylle ut ENØK- sjekklisten. Dersom virksomheten finner det hensiktsmessig, skal en energiekspert energimerke bygget og utarbeide en tiltaksliste, gi prisantydning/tilbakebetalingstid og utarbeide en plan for gjennomføring av tiltakene

Krav – Id 24, generelle krav

Et alternativt krav som i forhold til den overforstående regelen ikke like omfattende. Men likevel et tegn på at de valgene Miljøfyrtårnreglene pålegger barnehagene vil koste mer enn det tidligere kunne.

Ved innkjøp av husholdningsmaskiner skal de som støyer minst foretrekkes.  
Holdbarhet og energiforbruk skal også vurderes.

Krav – Id 770, barnehagekravene

Slik jeg ser reglene er det ingen av dem som direkte pålegger barnehagene umiddelbare utgifter, så lenge de ikke står ovenfor et innkjøp. Krav – Id 24 er dessuten gitt i regelheftet som et ansvar som kan delegeres Oslo kommune. Grunnen til at jeg likevel trekker frem disse Miljøfyrtårnkravene er på grunn av uttalelsene til en bestyrer/miljøansvarlig om hvordan visse tiltak er vanskelig å få til på grunn av barnehagenes begrensede økonomi.

- Hvordan synes du reglene er å etterleve?

”Nei, altså noe av de enkle greiene som for eksempel kildesortering, det fungerer helt utmerket. Men å komme veldig mye videre, det er kjempe vanskelig. For vi har ingen økonomiske midler til å gjøre videre investeringer eventuelt sparinger av noe, for eksempel varmepumpe, skifte vinduer.”

Informant C

I intervjuene med bestyrere/miljøansvarlig var det kun en bestyrer som trakk frem denne svakheten ved regelsettene. De resterende to informanter fra samme gruppe hadde også en formening om det økonomiske rundt Miljøfyrtårn i barnehagene, men ikke i samme sammenheng som Informant C. Deres formeninger om de økonomiske forholdene kommer jeg tilbake til under punkt 5.6. *Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?* Slik Informant C fremstiller situasjonen med flere økonomiskrettede krav er det ingen stor krise i barnehagen. Jeg finner ingen helt konkrete eksempler i reglene som angår barnehagene at de er gir økonomisk lidende situasjoner for barnehagene. Siden også det kun er en bestyrer som belyser dette viser datamaterialet mitt at reglene ikke kan påføre barnehagene for store kostnader.

### 5.2.3. Miljøfyrtårnreglenes fotfeste i normer og verdier.

Reglene som er påtvunget barnehagene viser store koblinger til dagens samfunnsmessige holdninger til miljøet. De ulike eksemplene som vist tidligere i dette kapitlet viser tydelig at en ny forvaring av miljøet og fremtiden er en betydelig verdi for Miljøfyrtårn. Som jeg var inne på tidligere angående reglenes byråkratiske kjennetegn, er det forståeligheten, klarheten og formålet med regelen klare. I teorigrunnlaget mitt omhandlet større deler rettsfilosofene Hart og MacCormick, hvor jeg gikk nærmere inn på regler, normer og vaner. Videre vil jeg sette Miljøfyrtårnreglene for barnehagene opp i mot deres teorier om regelstrukturer.

Når jeg studerte begge regelsettene som gjelder for barnehagene fikk jeg inntrykk av at jeg hadde sett flere av disse reglene før, uten å ha faktisk sett på Miljøfyrtårnreglene tidligere. Som sagt er flere av kravene i regelsettene allerede lovfestet innen nasjonalt lovverk i dagens samfunn. For eksempel forteller et av kravene i den spesifikke regelsamlingen for barnehagene at:

Når det gjelder mat og hygiene, skal barnehagen være registrert hos Mattilsynet i henhold til forskrift 8.juli 1983 nr.1252 om produksjon og omsetning av næringsmidler. Virksomheten må ha etablert Internkontroll Mat.

Krav - Id 2, generelle barnehagekrav.

Dette punktet er hentet direkte fra nasjonalt lovverk som allerede eksisterer. Dette er ikke det eneste punktet i regelsettet som har denne sammenhengen til andre rettskilder. De spesifikke reglene for barnehagene inneholder flere og de generelle kravene til alle bransjer bærer større preg av å være sammensatt av andre eksisterende regler. Ser man videre i de nye reglene er det også flere punkter som for mange er i overensstemmelse med samfunnets utvikling innen miljøtiltak. I mange husholdninger og virksomheter er dette normal praksis allerede. Regler som for eksempel forteller:

Ved stengetid slås lyset av

Punkt 8 i energikrav til barnehager.

## Det skal ikke røykes på barnehagens utearealer

### Punkt 4 i arbeidsmiljøkrav for barnehager.

Dette er blant flere av reglene som for mange er helt normal praksis i hverdagen, både i jobb og privat. MacCormick sin ide om vane – norm – regel ser ut til å være realitet i barnehagene. Som eksempler vil vise gjennomgående i dette kapitlet er reglene videreføring av gamle vaner som har blitt normer i barnehagene. I sammenheng med hvordan reglene er å forstå og hvordan innføringen av reglene påvirket hverdagen deres nevnte flere at reglene bekreftet kun ting de allerede gjorde i arbeidsdagen fra før. Til eksempel er kildesortering noe som går igjen hos de fleste ordinære ansatte sine svar. Dette er noe de hadde gjort til vanlig praksis i lang tid før de ble pålagt dette av Miljøfyrtårnreglene.

”Jeg synes vi gjør det samme. For før var det også sånn sortering av papp. At vi hadde papp i egen, det var vel kasta mer papir i vanlig søppelkasse enn hva det blir gjort nå. Så vi sorterer vel mer papp enn hva vi gjorde før tror jeg.”

#### Informant E

”Det var ikke store merkbare endringen, ikke annet enn at man på en måte man ble satt inn i det å veie søppel og sanne ting. Også var det å sette seg inn i kildesortering, som vi hadde gjort før. Men det påvirket ikke det daglige så mye, ikke noe mer enn at man ble mer bevisst.”

#### Informant B

Om man ser på retningen svarene og inntrykkene peker, er det tydelig for meg at Miljøfyrtårnreglene i barnehagene er basert på eksisterende prinsipper og samfunnsmessige vaner. Alle reglene bygger på prinsippet om at skade av miljøet ikke er bra, og det bør unngås. De kulturelle og politiske endringene i samfunnet mot en grønnere livsstil har hatt sitt preg på regelsettene. Inntrykket reglene setter igjen er at de ønsker å fremheve en ny adferd blant de ansatte i barnehagene, en miljøvennlig adferd. I Harts grupperinger av regler, altså inndelingen av primær og sekundærregler, kan det se ut som om reglene har preg av begge regeltypene. Hart sin primærregelgruppe inneholder regler som er ment å styre adferd i samfunnet, de forteller deg hva du er forpliktet til å gjøre eventuelt ikke gjøre. Miljøfyrtårnreglene har eksempler på at slike typer regler er innført i barnehagene:

Det skal ikke røykes på barnehagens utearealer

Krav – Id 766, barnehagekrav

Barna skal delta i miljøaktiviteter som kildesortering, kompostering med mer.

Krav – Id 761, barnehagekrav

Virksomheten skal sammen med de ansatte iverksette tiltak for å bruke mindre miljøbelastende transportmidler til og fra jobb som for eksempel å sykle, gå, reise kollektivt eller samkjøre.

Krav – Id 28, generelle krav til barnehage

Dette er blant noen av eksemplene på påbud/forbud regler som skal styre en bestemt adferd blant barnehagene innen administrative og pedagogiske oppgaver. Likevel er det krav i Miljøfyrtårnreglene som har annet innhold, som angår andre forhold enn adferd og påbud/forbud, som Hart omtalte som sekundærregler. Det er særlig regler som beskriver hvem som har makt til å innføre, gjennomføre og endre primærregler. Eksempel følger:

Miljøfyrtårn skal være forankret i den øverste ledelse. Det skal være en miljøansvarlig i hver virksomhet som har ansvar for å holde miljøarbeidet i hevd og stimulere til nye tiltak.

Krav – Id 6, generelle krav til barnehager

Miljøfyrtårnreglene kan se ut til å inneholde både sekundære og primærregler, jeg er veldig forsiktig med å hevde at den ene regeltypen er mer fremtredende enn den andre, men at de ulike Miljøfyrtårnreglene som er plassert ut i barnehagene er av både primære og sekundære vil jeg påstå er tilfellet her.

I teorien omtalte jeg blant annet at regler som har den største effekten er de som stemmer overens med menneskers verdier og moral. Teorien om legal moralisme, som altså viser til at lover kan forby og true med sanksjoner, handlinger som strider mot vanlig moraloppfatning

kommer frem her. Informantene har fortalt at de verdsetter miljø, og noe senere i dette kapitlet vil jeg vise grundigere hva som får de til å verdsette det. Men hovedpoenget må være at Miljøfyrtårnreglene oppmuntre til miljøbevarende oppførsel, noe informantene sier de allerede har. Slik at informanten burde ikke føle seg presset til en grønnere livsstil på grunn av Miljøfyrtårnreglene. Verken de generelle eller spesielle barnehagereglene gir noe inntrykk av å korrigere folks moralske oppfatninger når jeg studerte de. Viktigst er det å se om informantene derimot hadde en annen oppfattelse av Miljøfyrtårnreglenes moralske innhold enn meg. Datamaterialet mitt gir meg ingen inntrykk av at informantene føler at deres moralske oppfatninger om miljø blir overstyrt i reglene. I intervjuene ble samtlige informanter spurt om hvordan deres personlige syn på miljøhensyn, og ut ifra svarene de ga her ser jeg om deres moralske ståsteder overkjøres av Miljøfyrtårn.

- Ditt personlige syn på miljøforvaring, hvordan er det?

”Jeg er jo for... Jeg synes absolutt at det er en bra ting, det synes jeg og i forhold til at barna, at de får lære dette.”

Informant D

”Jo, jeg bryr meg til en viss grad. Men jeg er ikke en som peser veldig for det heller.”

Informant E

”Jeg er ganske flink hjemme. Skal bytte bil nå og da går jeg faktisk å kikker etter dem som bruker minst drivstoff og slipper ut minst CO<sup>2</sup>. Jeg mener jeg har ganske bevisst forhold til miljøet”

Informant C

”Jeg vet ikke om jeg er veldig miljøvennlig, men jeg prøver”

- Hva er det du gjør for å redusere belastningen på miljøet?

”Kjører mindre bil, spise mye lyst kjøtt, lite okse og sånn. Så bruker jeg ganske mye tid på å sortere søppel og dra det med til de plassene hvor det kan leveres, og det gjør vi også en del av her i barnehagen.”

Informant A

Sitatene ovenfor viser hvordan informantene verdsetter miljøbevaring, hvor det jevnt over er positive tilbakemeldinger. Med disse uttalelsene synes jeg at datamaterialet viser at miljøbevissthet er en verdi for ansatte i barnehagene. Som det kommer ut av sitatene er det klart at informantene gjør en bevisst innsats for miljøet også på hjemmebane, selv om graden av innsatsen varierer er det likevel et miljørettet engasjement bak handlingene. Ut i fra det vil jeg påstå at Miljøfyrtårnreglene er i overensstemmelse med de barnehageansatte sine verdier og holdninger. Folks moralske ståsteder varierer stort, mennesker rolle som moralske aktører skaper denne store bredden av ulik moral, men likevel er det ingen som sier at de føler seg presset av de nye reglene. Det kan variere noe mellom ulik grad hvordan de verdsetter det, men tendensen viser miljø er slettes ingen ubetydelig ting for dem. Miljøfyrtårnreglene kan dermed sies å ha elementer av positiv legal moralisme i seg.

”[...] alle er jo på en måte interessert i miljøet i utgangspunktet.”

#### Informant A

Hovedvekten av informantene sier at reglene har påvirket dem i en liten grad til å bli mer miljøvennlig både på jobb og hjemme, og ingen av dem gir uttrykk for at de føler seg presset til å bli mer miljøvennlig. En informant sier at han ikke har opplevd noen form for påvirking av reglene, han er likevel sterkt engasjert i miljø, men regelsettet har ikke gitt ham noen ytterligere påvirkning innen miljøhensyn. Når jeg spurte vedkommende om de nye reglene i barnehagen hadde påvirket han/hun ytterligere var svaret som følgende:

”Nei, det har det absolutt ikke. Når det kom syntes jeg det var veldig positivt[...]jeg har jobbet til sammen i seks år i fire forskjellige barnehager nå og føler det er ikke alle som forstår hva det er. Og som kanskje tar det så alvorlig.”

#### Informant F

Jeg har alt sett på at barnehagenes moralske standpunkter ikke trosses i de påtvingende retningslinjene og Miljøfyrtårnreglene sin byråkratiske karakter, men det som kan være vel så viktig er konstruksjonen av reglene. Flere av informantene opplyste, som vist tidligere i

sitatene, at flere av oppgavene de hadde blitt gitt er ting de allerede gjør i dag. Med andre ord kan man hevde at reglene inneholde elementer av vanlig vane. Det er handlinger som er blitt gjort bevisst i lengre tid til de til slutt har blitt vanemessig for de ansatte og utviklet seg til å bli en norm innen barnehagene, etter at Oslo kommune påla dem å følge Miljøfyrtårn har reglene bekreftet den hverdagslige rutinen. Hart mente at nye regler kan være vanskelig å integrere i mennesket. Regelen må huskes og gjøres bevisst frem til den går automatisk via vaner, i mitt tilfelle er reglene for det meste allerede i funksjon. Kildesortering, strømsparing og restriksjoner rundt uteområder og matlaging har de alt drevet med i en lengre periode som nå er formell skrevet regel. De berørte i barnehagene var nærmest i dagens posisjon allerede før reglene ble tvunget på dem.

”Det forandret litt, men det er ikke de store endringene”

#### Informant B

Barnehagene viser på ingen måte at reglen som er tildelt dem ikke tas på alvor. Slik uttalelsene deres tidligere i dette kapitlet gir uttrykk for anser de reglene som er gitt dem som reelle og gyldige. Jeg har tidligere stadfestet at informantene er klar over deres posisjon som underlegen Oslo kommune, og i og med at Miljøfyrtårnreglene for barnehagene har kommet gjennom kanalene i Oslo kommune oppfyller de nye reglene Hart sitt krav om anerkjennelse av regler. Teorien kalt ”Rule of recognition” innebærer blant annet at barnehagene skal følge de nye Miljøfyrtårnkravene så lenge de har kommet via de rette kanalene. Slik barnehageloven § 8 og § 2 viser, er det kommunen som har den øverste makten over barnehagene og utgjør derfor også som den korrekte kanal. Dessuten mener Hart at dersom instansens som har innført reglene, herved Oslo kommune, selv ikke etterlever sine egne regler vil dette ha en negativ påvirkning på barnehagene som er underliggende institusjoner og reglene kan derfor ikke betraktes som gyldige. Datamaterialet mitt fra intervjuene sier ingenting om Oslo kommune etterlever reglene sine eller ikke, slik at jeg kan ikke trekke noen klar slutning. Jeg velger likevel å spekulere i at siden Oslo kommune har påført barnehagen Miljøfyrtårnregler i sammenheng med innføringen av Grønn kommune vil det nok være naturlig at Oslo kommune etterlever de regler som er påført dem via Grønn kommune- forpliktelser. Hart sitt andre krav innen konseptet ”Rule of recognition” er at de berørte må godta at reglene som reell lov. Det er ingenting i barnehagene som tyder på at de ikke godtar Miljøfyrtårnreglene som reell lov. Jeg har tidligere vist til at informantene forstår



sin rolle som underordnet av Oslo kommune og at reglene som er innført er en del av den daglige normen i barnehagene. Bestyrere viser under punkt 5.1.2. i sitatene sine at det ikke er noen innvendinger mot innføringen og gyldigheten av Miljøfyrtårnreglene som reelle.

Miljøfyrtårnreglene som er innført i barnehagene har vist seg å ha store likhetstrekk med tidligere vaner hos de ansatte i barnehagene. Det kan tilsi at de ansatte derved også hadde en forventning til hverandre i ulike situasjoner. De visste hva de forventet av hverandre ved for eksempel kildesortering, nå som kildesortering er en reel regel de må følge vil de fremdeles ha de samme forventningene til hverandre. For meg kan det virke som om

Miljøfyrtårnreglene har forankringer i barnehagenes normative orden. For å repetere, en normativ orden tilsier felles forventninger en gruppe mennesker har til hverandre i gitte situasjoner. De nye reglene som er innført i barnehagene bærer preg av å bekrefte tidligere praksis, og vil på mange måter kun bekrefte de forventningene som eksisterer internt i barnehagene. Jeg vil ikke hevde at samtlige nye miljøkrav til barnehagene har lenker til tidligere praksis, men store deler av regelsettene er allerede kjent blant de ansatte. Reglenes nære relasjon til den normative orden i barnehagene kan ha en positiv effekt på utførelsen av de nye miljøreglene i barnehagene. For å vise relasjonen mellom Miljøfyrtårnreglene og tidligere praksis ønsker jeg å vise følgende:

Virksomheten skal ved første gangs sertifisering ha gjennomført en avfallsanalyse, etablert et kildesorteringssystem og inngå avtale med renovatør for henting og håndtering av fraksjonene.

Krav – Id 40, generelle barnehagekrav

- Åssen synes du endringen i barnehagen har blitt?

”Det var ikke store merkbare endringen, ikke annet enn det at man på en måte ble satt inn i det at man skulle veie søppel og sånne ting. Også var det å sette seg inn i kildesortering og sånne ting, som vi hadde gjort før.”

Informant B

”[...]noen av avdelingene var allerede i gang med kildesortering, så det var ikke noe revolusjon i barnehagen sånn sett.”

Informant C

”Jeg synes egentlig vi gjør det samme da. For da var det også noe sånn sortering av papp.”

#### Informant E

Det er tydelig at blant annet kildesortering i barnehagene har vært praktisert før Miljøfyrtårnreglene ble satt ut i livet, slik at en normativ orden i barnehagene allerede har vært til stede i en periode før Oslo kommune innførte Miljøfyrtårn i barnehagene. Selv om Miljøfyrtårnreglene ikke er formelle rettsregler som enhver person må etterleve, er de likevel legitime regler innenfor barnehagene. Hensynet til miljøet er ikke bare en uskreven norm som forventes av de ansatte, men en skrevet retningslinje med status som rettsregel i barnehagene.

Jeg har tidligere vist at informantenes miljøhensyn er positivt, og at de selv gjør miljøvennlige handlinger på privat basis. Miljøfyrtårnreglene har satt miljøforvaring i fokus og verdsetter en bærekraftig utvikling innen miljø. I teorikapitlet mitt viser jeg til MacCormick som hevder at regler dannes i tilfeller på bakgrunn av kollektiv oppslutning om en verdi. Med andre ord har regelsett som for eksempel Miljøfyrtårn kommet frem i lyset etter at samfunnet gradvis har blitt mer bevisst på miljøproblematikken. MacCormick skriver at en harmonisering av personers verdier og regelverk ofte gikk positivt i lag. Ut i fra tidligere sitater fra informanter er det mye som tyder på at Miljøfyrtårnreglene er i tråd med deres verdier, slik at en harmonisering av barnehageansattes verdier og det nye regelverket i barnehagene går godt sammen.

#### 5.2.4. Miljøfyrtårnreglenes sanksjonsapparat

Jeg var veldig interessert i å se hvordan Oslo kommune via Miljøfyrtårnreglene gikk frem dersom det skulle være virksomheter som nektet å følge regelen. Det forekommer, som sagt ovenfor, avvikere som trenger en ekstra dytt for å engasjere seg mer. Som regel er dette virkemidlet ulike sanksjoner, straffer i en eller annen form, som skal få den aktuelle virksomheten til å yte. Da jeg studerte Miljøfyrtårnregelsettene fant jeg ingen egne regler som omhandlet sanksjoner ved brudd på pliktene sine. Verken de generelle eller spesielle har noen sanksjoner dersom virksomheten svikter. Ved spørsmål om informantene visste om et sanksjonsapparat i tilfelle de ikke etterlevde Miljøfyrtårnreglene viste det seg at kunnskapen om dette var begrenset, ingen av bestyrerne/miljøansvarlig hadde en klar formening om hva som kunne møte dem av straff. De antok at mulige sanksjoner mot dem kunne være:

”Nei, det er jo sånn at man blir mint på det av sjefen din om det ikke blir gjort.”

Informant A

”[...] ikke som jeg vet, men vi har jo sånn resertifisering [...] da må du gjøre det riktig for å kunne få resertifisert deg. Men om du kan miste det om man er for dårlig, det vet jeg ikke. Jeg tror det er lagt opp slik at det er resertifiseringen som sier om du får den videre eller ikke.”

Informant B

”Altså du risikerer vel å ikke bli resertifisert for eksempel. Men hva det vil føre til er vel ikke noe annet enn refs fra ledelsen i bydelen her. Beskjed fra sjefen min om at: X nå må du skjerpe deg! Jeg tror ikke du får sparken eller de tar penger fra deg eller noe sånt.”

Informant C

Det er kun de informantene med stillingsgrad av bestyrer/miljøansvarlig som har hatt mulighet til å uttale seg om sanksjonsapparatet barnehagen vil eventuelt møte, dette fordi de har størst kontakt opp i mot Oslo kommune og Miljøfyrtårnstiftelsen. De ordinære ansatte fikk et tilsvarende spørsmål, men dette rette seg mer mot hvordan bestyrere/miljøansvarlig straffer ansatte under seg for brudd på Miljøfyrtårnreglene.

”Nei, jeg har ikke hørt om det i hvert fall. Men vi får vel beskjed om vi gjør noe feil, det regner jeg med.”

Informant D

”Nei, vi gjør stort sett det vi skal.”

Informant E

”Nei, vet du hva, vi hører egentlig ingenting [...] det eneste som vi hører er gjennom personen som jobber for Miljøfyrtårn her. Som forteller oss noen ganger på møter om

han/hun har vært på et Miljøfyrtårnmøte, at nå er det sånn og sånn. Men egentlig ikke noe mer enn det”

#### Informant F

I følge teorien hevder Hart at sanksjoner kan være nødvendig for å avskrekke uønsket adferd, men at benyttelsen av straff bør være en siste utvei. I og med at det ikke foreligger noen klare sanksjoner mot barnehagene dersom de skulle falle fra tar jeg utgangspunkt i at de to gjennomgående eksemplene som bestyrerne/miljøansvarlig nevner av er sanksjoner, men hvor effektive ville de være? Hart mente som sagt at sanksjoner burde unngås, men skulle de først benyttes, burde de ikke være for milde. Med andre ord burde straffen merkes for den berørte. Mulighet nummer en er tilsnakk fra overordnet, dette er neppe noe streng straff å få. En irettesettelse kan nesten bare oppfattes som en oppfordring, og det er sjeldent irettesettelsen går lengre enn muntlig tilsnakk. Mulighet nummer to er å miste sjansen til å bli resertifisert. En betydelig strengere straff enn nummer en, men i og med at sertifisering av Miljøfyrtårn er pålagt barnehagene er det neppe et frivillig tiltak fra deres side. Skulle de ikke bli resertifisert kan det være at de ikke ville ha sett på det som et stort tap. Dessuten sier flere bestyrer at det er fra barnehagenes økonomi at den årlige avgiften til stiftelsen trekkes, så stiftelsen koster dem penger og de er tvunget til å leve etter dets regler.

”[...] jeg tror barnehagen selv betaler nå for å være med i Miljøfyrtårn og den delen er litt dårlig på en måte.”

#### Informant B, ved spørsmål om deres personlige syn på Miljøfyrtårn

”[...] Men så er det noen avgifter og sann [...] det koster en del penger å være med på det. Selve virksomheten taper penger på å være innenfor det.”

#### Informant C, ved spørsmål om deres personlige syn på Miljøfyrtårn

Jeg har ikke fyldigere datamaterialet som kan bekrefte/avkrefte om barnehagene selv faktisk må betale for å være Miljøfyrtårnsertifisert. Jeg har heller ikke klart å finne andre kilder som kan belyse om dette stemmer eller ikke. Av den grunn har jeg forutsatt at uttalelsene til

informantene mine stemmer. Om barnehagene selv må betale for å være sertifisert etter Miljøfyrtårn kan sanksjonsmuligheten om å miste sertifiseringen som lite avskrekkende. Er det ingen andre skrekkmidler som Oslo kommune kan benytte mot barnehagene? Et slikt middel har jeg ikke funnet i intervjuene med barnehageansatte, intervjuet med Kjersti Helgeland eller i Miljøfyrtårnreglene for barnehagene. Etter min oppfattelse kan det se ut til at det foreligger ingen konkrete, strenge sanksjoner som kan møte eventuelle avvik fra barnehagen. Det er derfor viktig at de ansattes verdier og den normative ordenen innad i barnehagen overgår fristelsen for å bryte ut.

Ovenfor presiserte jeg at jeg også hadde spurt de ordinære ansatte om det var noen sanksjoner mot dem om de lot være å følge de nye rutinene. Som sitatene fra de ordinære ansatte viser over er det heller ikke i relasjonen bestyrer/miljøansvarlig noen konkret sanksjon mot uønsket oppførsel. Det kan for meg virke som at et sanksjonsapparat innen Miljøfyrtårn i barnehagene er ikke- eksisterende. Hvorvidt dette er en gunstig løsning er jeg ikke sikker på og jeg skal heller ikke fokusere stort på det, da det kan være en oppgave i seg selv, men i henhold til Harts teori om straff vises det til at sanksjoner er nødvendige virkemidler for å få det som man vil. Barnehagenes velvilje til miljøarbeid ser ut til å overskygge det komplette fraværet av et sanksjonsapparat, som faktisk kunne bydd på problemer for Grønn kommune/Miljøfyrtårn. Mine funn viser til at det ikke er dannet noen interne sanksjonsregler innen barnehageinstitusjonene. Som jeg vil komme inn på senere i dette kapitlet er det ulikt hvordan barnehagene engasjerer seg i Miljøfyrtårn, det er i slike tilfeller at et sanksjonsapparat kunne samlet barnehagene inn på en mer samlet retning. Mangelen på sanksjoner har både positive og negative sider, men ut i fra hvordan informantene har beskrevet situasjonen er det ikke svekkende for Miljøfyrtårn i barnehagene dersom det ikke er sanksjoner liggende til rette i de nye reglene.

#### 5.2.5. Målsetting og oppslutning

For at et Miljøfyrtårnreglene skal kunne fungere optimalt bør de klarere kriteriene som er gitt i teorikapitlet mitt om målstyring. Under punkt 3.3.2.2. er målstyring og personalpolitikk nevnt som mulige faktorer som kan svekke Miljøfyrtårn sin posisjon i barnehagene. Om empirien stemmer overens med påstanden er noe jeg kommer tilbake til i dette punktet. Jeg har valgt å se om Miljøfyrtårnreglene går i tråd med målstyringsteorien, og derav kan jeg se hvilken påvirkning dette kan ha på de ansatte i barnehagene. Dessuten vil en analyse av

Miljøfyrtårnreglene i barnehagen opp i målstyringsteorien vil kunne berike analysen av reglene ytterligere.

Oslo kommune hadde som mål ved innføring av Grønn kommune i 2003 å overlevere hovedstaden i en bedre miljømessig stand enn når de selv overtok den. Miljøfyrtårn er blant andre dermed regler som skal gi resultater som leder til det endelige målet for Oslo kommune. For at reglene skal kunne nå målet bør tre ledd innfries.

- 1) Det første skal være at målsettingen må være realistisk og de berørte bør kunne klare å nå de. Jeg vil klarere litt nærmere om to begreper som vil komme flere ganger i dette kapitlet. Oslo kommune har som sitt mål å overlevere hovedstaden i bedre miljømessig stand, for en barnehage er det veldig generelt mål å strebe etter, slik at jeg når jeg videre omtaler mål mener jeg barnehagens mål med Miljøfyrtårn. Altså å øke barns bevissthet og hensyn til miljø i tillegg til å redusere sin belastning på miljøet, mens Oslo kommune sitt mål vil videre omtalt som det overordnede målet.

Intervjuguiden min hadde ingen spørsmål som gikk direkte på hvordan barnehageansatte oppfattet målet ved å innføre Miljøfyrtårn i barnehagene. Verken bestyrere eller ordinære ansatte kommer direkte inn på akkurat dette temaet heller i intervjuene. Jeg får inntrykk av at de vet grunnen, men ingen av informantene ordlegger seg om dette rett ut. Datamaterialet er snevert her, men jeg vil likevel spekulere meg frem til at målet for barnehagene er klart. Reglene som Miljøfyrtårn har gitt dem er konkrete og tydelig i hvilken retning de tar, ta for eksempel følgende krav:

Barnehagen skal informere foreldre om miljøsatsing, og oppfordre foreldre til å følge opp noen av barnhagens miljøtiltak hjemme.

Krav – Id 762, barnehagekrav

Barnehagen skal utnytte opplevelsesmuligheter i nærmiljøet det er mulig å nå til fots (for eksempel parker, tjern og strandområder).

Krav- Id 785, barnehagekrav

Barna skal delta i miljøaktiviteter som kildesortering, kompostering med mer.

Krav – Id 761, barnehagekrav

Dette er alle krav som er forholdsvis enkle å tolke formålet med, de er konkrete, lite rom for feiltolkninger og hva resultatene av disse handlingene leder til bør være forståelig. Med slike typer regler å følge, som hvor flere att på til har vært vane tidligere, er det nok ikke helt uforstående hva meningen bak dem er. Det er også en potensiell mulighet at bestyrere/miljøansvarlig er klar over målet da de i intervjuene fortalte at de var innom ulike kurs tilknyttet Miljøfyrtårn.

” [...]det har vært en del kursing, motivasjonskurs og sånne ting. Så den delen er veldig bra.”

Informant B, ved spørsmål om oppfølging fra Oslo kommune

Det kan hende at på disse kursene at selve målet bak Miljøfyrtårn i barnehagene kommer frem. Men uten at jeg har noe konkret datamaterialet vil jeg ikke si noe bestemt. Angående Miljøfyrtårn sine mål ved å bli innlemmet i barnehagehverdagen er det ingenting fra intervjuene som forteller om de ansatte vet hva målet med denne innføringen er, det kan hende at bestyrere/miljøansvarlig har via møtene sine blitt forklart det, men heller ikke dette kom frem i intervjuene. Jeg mener likevel min spekulasjon om at målet ved Miljøfyrtårn bør virke klart for de ansatte ved tanke på hvordan reglene har fått de pedagogiske og administrative oppgavene til å bli.

- 2) Ledd to henger mye sammen med det første leddet ved at man skal få størst mulig oppslutning i barnehagen til å nå målet i tillegg til å forhindre motstand internt i barnehagen.

I og med at informantene ikke har et helt tydelig mål ved å følge Miljøfyrtårnreglene er det i teorien vanskelig å samle folk om miljøarbeidet. I følge teorien burde det vært større problem å få ansatte i barnehagene til å være mer miljøvennlige i arbeidet sitt, men reglene og praksisen sies å fungere godt i alle tre barnehager. Om målet deres er å redusere sin belastning på miljøet og lære barn om miljøhensyn, kan det se ut til at Miljøfyrtårnreglene har klart å få med seg det store flertallet i barnehagene. Det er ingen av mine informanter som forteller at de ikke tar del i Miljøfyrtårnpraksisen på sin arbeidsplass. En bestyrer beskriver variasjonen i arbeidstakerne på jobben, at det

ikke er alle som har interessen i å ta del av den nye praksisen, men det kan tyde på at dette ikke er en stor gruppe.

”Det som faller seg vanskeligst for de ansatte som ikke er så involvert, det er rett og slett det der med å opparbeide interessen”

Informant A, ved spørsmål om  
ansattes håndtering av  
Miljøfyrtårnreglene

Samtlige informanter er opptatt av miljøet og sier at de gjør noe i større eller mindre grad for å skåne miljøet også hjemme, se uttalelser tidligere i kapitlet. Det er tydelig at Oslo kommune har mer enn villige personer i sin underordnede arbeidsstab til å bidra til at Miljøfyrtårnreglene utføres korrekt i barnehagene

- 3) Det tredje og siste leddet dreier seg om eventuelle støtteapparat som bistår barnehagene i nå målene sine. Det må være et tilstrekkelig apparat for at folk blir tilstrekkelig motivert til å gjøre jobben sin. Her har jeg valgt å skille litt mellom bestyrere og ordinære ansatte sitt behov for støtteapparat. Bestyrere har som regel kontakt oppover i hierarkiet dersom de søker hjelp, eller mot Miljøfyrtårnstiftelsen. Samtlige bestyrere/miljøansvarlig er fornøyd med støtteapparat de er i kontakt med, om de er i kontakt med det. Når jeg spurte hvordan de anså støtten fra Oslo kommune og Miljøfyrtårn svarte de:

”Miljøfyrtårn, den organisasjonen eller hva jeg skal kalle det, opplever jeg som ganske bra. [...] at de har ting på nettet og spør du om hjelp så kan du få det og. Så det opplever jeg som noe av det bedre [...] Jeg synes det fungerer ganske så bra.”

Informant A

”Det har vært en del kursing, motivasjonskurs og sånne ting. Så den delen er veldig bra. Men ut i fra det jeg forventet synes jeg det er vesentlig greit egentlig.”

Informant B



En bestyrer skulle ønsket seg mer økonomisk støtte, men det kan vanskelig la seg gjøre med tanke på at barnehagene er underlagt offentlig styring, med de økonomiske begrensningene det innebærer.

”[...] det vet jeg egentlig ikke. Jeg har ikke spurt om så mye [...] du får jo for så vidt svar, men du får ikke penger til noe da så.”

Informant C

Det er i første rekke støtteapparatet til stiftelsen Miljøfyrtårn som får mye skryt for deres ulike støttefunksjoner, en ting som roses er stiftelsens hjemmesider og informasjonen virksomhetene kan hente der. Kursing og motivering er også støttefunksjoner som kommer frem som positivt, men om dette er støttefunksjoner i regi av Oslo kommune eller om de følger med Miljøfyrtårn sier informanten ingenting om. For gruppen med bestyrere og miljøansvarlige er det lite som tyder på at støtteapparatet ikke fungerer som det skal.

”[...] jeg er godt fornøyd med at det er et fungerende apparat.”

Informant A

Angående de ansatte har de noe annerledes vei å gå frem for å få støtte angående utførelsen av Miljøfyrtårnreglene, de søker hjelp hos sin bestyrer eller miljøansvarlig. De ordinære ansatte svarer at de også opplever et fungerende støtteapparat, bestyrerne og miljøansvarlige får ros for at de involverer ansatte mye i miljøarbeidet og at de tar seg tid til å forklare nye rutiner og regler. Ved spørsmål om hvordan de ansvarlige i barnehagen deres fulgte opp Miljøfyrtårnreglene svarte de:

”Jo, X er kjempeflink. X er med på møter og X ordner opp og har mye å gjøre. X er kjempeflink.”

Informant D

”Altså det lille vi gjør, trenger vi jo egentlig ikke noe oppfølging på heller føler jeg.”

Informant E

Informant F derimot deler ikke helt den samme oppfattelsen. Han/hun er misfornøyd med hvordan hans/hennes barnehage går frem i miljøarbeidet og at Miljøfyrtårn ikke får den oppmerksomheten den burde. Den samme informanten gir ikke svar på hvordan støtteapparatet er i hans/hennes barnehage, men viser tydelig at han/hun mener rutinene kan forbedres. Dette kommer jeg nærmere tilbake i punkt 5.6.

*Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?*

”[...] nå har det vært veldig forskjellig fra sted til sted som jeg har jobbet, hvor alvorlig de tar Miljøfyrtårnreglene da. At vi for eksempel er Miljøfyrtårnsertifisert synes jeg virker litt sånn rart.”

Informant F

Ser man igjennom de tre kriteriene over kan det tyde på at Miljøfyrtårnreglene er i god relasjon til målrettet styring mot både det overordnede målet til Oslo kommune og målet for barnehagene. En svakhet som jeg veldig gjerne vil trekke frem er uvissheten om alle ansatte i barnehagene er klar over det overordnede målet med innføringen av Miljøfyrtårn i barnehagene.

#### 5.2.6. Delkonklusjon

Miljøfyrtårnreglene i barnehagene fordeler seg i hovedsak på to hovedområder i barnehagens arbeidsoppgaver; pedagogisk- og administrativdel. Reglene bygger på verdien om miljøforvaring og bærekraftig utvikling i samfunnet, og dette henspeiles i reglene ved at barnehagene blir pålagt å øke graden av miljøfokus rettet mot barna. Dessuten blir barnehagen pålagt ulike retningslinjer angående driften av virksomheten som ilegger dem å tenke mer miljøvennlig drift, eksempler her er nye rutiner ved innkjøp, energibruk og avfallshåndtering.

Selve Miljøfyrtårnreglene ser ut til å ha kjennetegn fra byråkratiet med regler som er forutsigbare, tydelige og oppnåelig. Videre ligger det store likhetstrekk i reglene med barnehagenes tidligere vane og praksis. Ansatte har fortalt at store deler av de nye reglene de har mottatt er allerede fungerende praksis hos dem, som for eksempel kildesortering. Flere samfunnsmessige normer og holdninger er i Miljøfyrtårnregelen blitt regelfestet for barnehagene. Reglene kan sies å harmonisere med hvordan samfunnet generelt har vist seg å verdsette miljøforvaring, den legale moralen er i tråd med hvordan de ansatte i barnehagen verdsetter miljøet. I og med at en større del av reglene allerede er godt kjent for de ansatte i barnehagene kan det tyde på at de også enklere utførere dem ut av vane. Reglene er en blanding av primær og sekundærregler. I reglene finnes det ingen konkrete sanksjoner mot barnehagene om de velger å ikke etterleve kravene de har blitt gitt. Blant informantene råder det anelser om at muligheten til ikke å resertifisere seg eller muntlig irettesettelse fra overordnet kan være mulige sanksjoner. Miljøfyrtårnreglene er konstruert at de ikke strider i mot Oslo kommune sitt overordnede mål, om å overlevere hovedstaden i en bedre miljømessig stand enn når de overtok den, med innføringen av Grønn kommune/Miljøfyrtårn og barnehagenes resultatmål, om å redusere sin belastning på miljøet og lære barn om miljøbevaring og bærekraftig utvikling. Reglene går i samme retning som målene, ut i fra hva informantene sier kan det ser ut til at oppslutningen for Miljøfyrtårn i barnehagene er relativt høy. Informantene er fornøyd med støtteapparatet som finnes til Miljøfyrtårnreglene, mine data får ikke konkret frem om det dreier seg om støtte fra Oslo kommune eller Miljøfyrtårn. Brorparten av den positive responsen i intervjuene dreier seg mest om Miljøfyrtårn sin støtte. Ordinære ansatte er også fornøyd med ditt nærmeste støtteapparat som i deres tilfelle vil være bestyrere/miljøansvarlig og hvordan de engasjerer seg for å lette oppgavene til de ordinære ansatte.

### 5.3. Miljøfyrtårn – samsvar eller konflikt med de ansattes verdioppfatning?

I denne sammenheng vil jeg sette fokus på hvordan Miljøfyrtårn generelt i barnehagene samsvarer med de ansattes verdioppfatning. Ovenfor har jeg allerede sett på hvordan Miljøfyrtårnreglene stemmer overens med ansattes verdier, her setter jeg mer fokus på Miljøfyrtårn generelt.

### 5.3.1. Ansattes syn på ordningen Miljøfyrtårn i barnehagen.

Det er allerede påvist tidligere i oppgaven at Miljøfyrtårn sitt regelinnhold har store likhetstrekk med hvordan de ansatte verdsetter miljøet, miljøbevaringen kommer klart frem som sentralt fra begge hold. Uten å gjenta meg for mye er det tidligere i kapitlet vist at Miljøfyrtårn reglene bygger på normer, verdier og tidligere vaner hos barnehageansatte. Sitatene som jeg har vist til tyder på at ansatte i barnehageansatte verdsetter miljøet. På denne måten kan det vise til at selve Miljøfyrtårnreglene ikke strider i mot de ansattes verdioppfatting.

I intervjuene med informantene valgte jeg å stille de spørsmål om hva de faktisk syntes om Miljøfyrtårninnføringen som miljøtiltak. Dette var for å belyse hvordan stiftelsen generelt ble ansett av de ansatte. En ting er at reglene Miljøfyrtårn bringer inn virker til å være akseptable, en annen ting er om Miljøfyrtårn blir sett på som for eksempel unødvendig eller overflødig. Sitatene fra intervjuene viste følgende:

”Altså det er bra, det er liksom sånn det er her da, kommunen er veldig presset økonomisk da. På en måte tror jeg barnehagen selv betaler nå for å være med i Miljøfyrtårn og den delen er litt dårlig på en måte. For det er såpass viktig ting da, det med miljøet og det at man øker fokus og har kursing og sånn er veldig nyttig [...]”

Informant B

”Ja, altså det tvinger oss til å sette fokus på det. Og det er positivt.”

Informant C

”Nei, jeg synes det er bra jeg. Det gjør at man blir mer obs på det selv og. I hvert fall jeg da, jeg var egentlig ikke så flink på sanne ting. Men når man får sanne oppgaver så vil man jo gjøre det.”

Informant D

Det sies at Miljøfyrtårn er en god ordning i barnehagen. Informantene nevner at den bevisstgjøringen av miljøet som Miljøfyrtårn etablerer er positiv. Det er ingenting i datamaterialet som tyder på at Miljøfyrtårn har svakheter som gjør at ansatte i barnehagene ville kommet i verdikonflikt med ordningen. De svakhetene som nevnes oppfatter jeg mer som forslag til forbedringer framfor kritikk eller verdikonflikter, disse forslagene kommer jeg nærmere tilbake til i punkt 5.6.

### 5.3.2. Ansattes verdier og handlinger

Personer med ulike verdier har ulike grunner for å gjøre sine handlinger. Weber har i sin inndeling fire forskjellige typer handling; tradisjonell handling, affektuell handling, verdirasjonell handling og formålsrasjonell handling. I løpet av intervjuene med informantene mine er det i første rekke tre mulige handlinger som skiller seg ut. Tradisjonell og verdirasjonell handling er gjenganger, og det kan bli vanskelig å skille hvilke av dem informanten heller mest mot. Jeg har dessuten valgt å trekke frem formålsrasjonell handling som en mulighet i dette tilfellet da handlingene de gjør blir avveid opp i mot målet om å redusere sin belastning på miljøet. I og med at Miljøfyrtårnreglene i hovedtrekk bygger mye på barnehagenes tidligere tradisjoner er mange av reglene allerede internalisert hos både bestyrere og ansatte. Det kan derfor virke som om det er relativt lite nytt de ansatte må gjøre seg oppmerksomme på. Det tyder på at Webers beskrivelse av tradisjonell handling som en vanepreget reaksjon man tenker lite over, er sterkt til stede i barnehagene.

”Jeg synes egentlig vi gjør det samme da.”

Informant E, ved spørsmål om oppfattelsen av Miljøfyrtårninnføringen

Hadde det ikke vært for at informantene i tillegg hadde sagt at de var opptatt av miljøet, hadde tradisjonell handling klart vært mest fremtredende handlingen blant informantene. Men på grunn av uttalelser som følger under, blir handligstypene noe verre fastslå.

- Hvordan er ditt personlige syn på miljøbevaring?

”Jeg er jo for. Jeg er kanskje mindre flink til å utøve det selv, men som sagt når man har fått det litt mer innprentet så blir man flinkere og. Så jeg synes absolutt det er en bra ting [...]”

Informant D

”Jeg er for økologi da, [...] jeg vet hvor fragilt næringsnettet kan være og derfor er det sånn at jeg handler alltid økologisk selv hjemme og prøver å bruke så lite energi som mulig [...]. Og holde det mest mulig naturlig da, naturlige ting.”

Informant F

Weber definerer verdirasjonelle handlinger som handlinger gjort på bakgrunn av egen moralsk, etisk eller verdiforpliktelse. Samtlige informanter satte miljø som et viktig tema for dem, og de involverte seg privat så vel som på jobb. Noen var sterkere involvert enn andre, noen fokuserte til og med på at all mat var økologisk og andre var mer opptatt av utslipp av bil. Flere av informantene uttrykte hvor viktig miljøet var for barna i fremtiden, at de ble ekstra motivert til å være yte med tanke på de yngre generasjoner, dette vil jeg komme tilbake til senere. Alt i alt var det klart at miljøet er verdifullt for dem alle. I tillegg finnes det en tredje mulighet til hvordan de ansatte handler opp i mot miljøreglene som er innført, altså formålrasjonell handling. Noen informanter viser at de faktisk legger en viss tanke bak handlingene sine for å nå et mål.

- Hva gjør du selv for å redusere belastningen på miljøet?

”Jeg er ganske flink hjemme. Skal bytte bil nå og da går jeg faktisk å kikker etter dem som bruker minst drivstoff og ut minst CO<sup>2</sup> [...] jeg har ganske sånn bevisst forhold til miljøet”

Informant C

”Kjører mindre bil, spiser mye lyst kjøtt, lite okse og sånn.[...] bruker mye mer energi for å ale opp en kilo oksekjøtt enn kylling for eksempel. Også sorterer jeg søppel.”

Informant A

Det er klart at noen informanter legger en del tanke bak hvordan de skal kunne redusere belastningen på miljøet. På denne måten er det tre mulige handlingstyper blant de barnehageansatte. Det kan være vanskelig å se hvem handling som er mest fremtredene blant dem. Det viktigste må være at alle tre er til stede, uavhengig om det er tradisjonell, verdirasjonell eller målrasjonell handling. Den tradisjonelle er like positivt rette mot miljøet som de andre alternativene. Som uttalelsene i sammenheng med de tre ulike handlingstypene viser det at alle tre type handling er vennlige mot miljøet, slik at hvem type handling som utpreger seg mest er ikke av avgjørende betydning. Siden datamaterialet mitt peker på alle tre muligheter uten å lyse ut en type som den mest aktuelle velger jeg å si at det er grunnlag for tradisjonell, verdirasjonell og målrasjonell handling i barnehagene.

Samler jeg informasjonen som er kommet frem over kan jeg sette spørsmålstegn ved påstanden om ansatte opplever Miljøfyrtårn som en tvungen ordning. I barnehagene ser det ut til at Miljøfyrtårn oppleves som en positiv ordning for å sette fokus på miljøet, reglene Miljøfyrtårn bringer med seg ser også ut til å være preget av gamle vaner, rutiner og etablerte normer. De ansatte forteller i intervjuene at de er personlige engasjert i reduisering av miljøbelastning og at de verdsetter miljøet. Handlingene de ansatte gjør er teoretisk forankret i tre ulike handlingstyper; tradisjonell, verdirasjonell og målrasjonellhandling. Det kan derfor tyde på at Miljøfyrtårn i barnehagen, generelt sett, går i sammen med de ansattes verdioppfatning av miljø. Av den grunn kan det være enklere for barnehageansatte å følge praksisen som er innført uten å føle dette som et pålegg.

### 5.3.3. Delkonklusjon

Miljøfyrtårn generelt sett oppleves som en positiv ordning i barnehagene jeg har intervjuet. Formålet med innføringen og regeloppbygningen ser ut til å være hva som er mest positivt blant informantene. Ut i fra mine data kan det tyde på at det er tre potensielle handlingstyper aktuelle for de ansatte i barnehagen. Tradisjonell handling, da de ansatte uttrykker at flere

handlinger allerede er gammel vane. Verdirasjonell handling, da informantene opplyser om at de setter miljøbevaring som verdifullt og Miljøfyrtårnreglene går i tråd med verdiene deres. Formålsrasjonell handling er det siste alternative som viser til at de ansatte legger en del tanke bak handlingen, handlingen blir veid opp i mot målet om redusering på miljøet.

#### 5.4. Grunnlag for motstand av Miljøfyrtårn i barnehagene?

Hittil i analysen har det sett ut til at Miljøfyrtårn har klart seg svært godt i barnehagene jeg har intervjuet. Informantene har gitt uttrykk for at de utfører reglene som er gitt dem, at de følger de nye prinsippene som er kommet og at de synes Miljøfyrtårn er et godt konsept for miljøbevaring. Som jeg kom frem til ovenfor ser det heller ikke ut til at det skal være verdikonflikter mellom ansatte og Miljøfyrtårn sine verdier. Samlet sett skulle dette ikke tilsi at det er noe intern motstand i barnehagene mot Miljøfyrtårn. Jeg velger likevel å se litt nærmere på hva jeg stilte opp i teorien som potensielle faremomenter for motstand.

##### 5.4.1. Motstandsfaktorer

Oslo kommunes tvang til å etterleve et sett nye sterkt miljørettede regler kan for mange barnehager bli vanskelig å få til. Slike endringer kan også gi negative ringvirkninger i et eksisterende miljø. Teorien er svært omfattende om hva som kan være grunnlag for at intern motstand ulmer opp i virksomheten. I teorikapitlet mitt har jeg flere punkter som kan være aktuelle og jeg kommer til å føre dem videre til dette kapitlet.

Frykt for det ukjente er en stor potensiell motstandsfaktor, Miljøfyrtårn satte barnehagene inn i en rolle der de skal være mye mer opptatt av miljø i hverdagen deres. Som jeg har sett på tidligere er Miljøfyrtårnreglene ikke av det mest omfattende slaget. Informantene har fortalt at reglene som er innført ikke representerte noen stor omveltning i arbeidshverdagen deres. Miljøfyrtårnreglene var heller en videreføring og bevisstgjøring på handlinger som allerede ble utført, i tillegg til at noen mindre nye rutiner kom inn i hverdagen. Av de nye rutinene som reglene brakte med seg er det i hovedsak en som kommer best frem i mine intervjuer, det er veiing av avfall. Ved spørsmål om hva i Miljøfyrtårnreglene som var vanskelig å utføre svarer de:



”Ja, altså veiing av søppel, veiing av bleier og sånt. Det har jeg ikke vært med på, men det blir vanskelig å få til i hverdagen. Det er ikke fult så lett men [...] men alt det andre tror jeg går greit.”

Informant D, ordinær ansatt

”Ikke som jeg kan komme på nå. Men det å komme inn i rutinene, måling av vekt på avfall og alt mulig sånt. Det vi gjør er å ta stikkprøver også beregner vi et gjennomsnitt [...] det fungerer ganske bra.”

Informant A, bestyrer

Det er riktignok ikke mange som trekker dette frem og det kan av den grunn være for snevert datamateriell til å kunne hevde at veiing av avfall er en ukjent faktor som kan skape frykt. Jeg velger dermed å si at det ikke er noe i datamaterialet mitt som gir tegn på frykt for ukjente rutiner i barnehagene. Det er i intervjuene også uttalt av informantene at det ikke er så mye nytt å forholde seg til.

”Jeg synes egentlig vi gjør det samme... vi sorterer vel mer papp enn hva vi gjorde før tror jeg.”

Informant E

Fysiske og psykiske kontrakter, regelsettet til barnehagebransjen har som sett tidligere ikke mye revolusjonerende nyheter å bringe de ansatte i Oslo kommune sine barnehager. Det er ingen regler slik jeg kan se ut i fra de ulike regelsettene at det trengs omstrukturering av virksomhetene. Reglene ser ut til å bygge videre på normer som allerede finnes i barnehagene og i flere private hjem. Teorien forteller om at arbeidsoppgaver kan endre omfang og belaste en arbeidstaker etter en endring er innført. I intervjuene med informantene er det alt vist at noen av reglene som er gitt kan være en ny opplevelse som ved veiing av avfall, men som jeg

presiserte tidligere var det ingen holdepunkter for å oppfatte dette som en plage for de ansatte. Ut i fra intervjuene med de ansatte er det ingenting som tyder på at omstendigheter rundt fysiske eller psykiske kontrakter vil skape momenter for motstand i barnehagene.

Fremmedgjøring, symbolske endringer og sosiale bånd er noe som viser seg å ha liten relevans i min setting. Fremmedgjøring innebærer at man kan miste sin identitet og tilknytning til sin virksomhet, det er ikke tilfelle i barnehagene i Oslo kommune. Det henger nok sammen med at reglene ikke medbringer seg store nyheter. De påvirker ikke intern organisasjonsstruktur i nevneverdig grad og har absolutt ingen endring på geografiske ting på arbeidsplassen. Ut i fra reglene å bedømme skulle man ikke tro at informantene ville hatt problemer med blant annet fremmedgjøring, symbolske endringer og sosiale bånd noe de heller ikke har heller. Ingen av informantene har vært inne på dette i løpet av intervjuene slik at det foreligger heller ingen kilder som skal vise at noen av de nevnte punktene skulle vært noe problem.

Makthaveres reduksjon av makt er noe som ofte som er kilde til motstand i bedrifter. I en barnehage med et offentlige byråkratisk styre er det allerede svært begrenset makt en bestyrer har, se maktpyramiden i kapittel 2.1.1. Oslo kommune sin innføring av Miljøfyrtårnreglene har ikke fjernet makt fra hva bestyrerne i barnehagene. Reglene har derimot lagt større ansvar på dem via flere regler å følge.

Miljøfyrtårn skal være forankret i den øverste ledelse. Det skal være en miljøansvarlig i hver virksomhet som har ansvar for å holde miljøarbeidet i hevd og stimulere nye tiltak.

#### Krav – Id 6, generelle krav til barnehage

De barnehager som har valgt å legge dette ekstra ansvaret over på en annen person enn bestyreren unngår da ekstra byrde på bestyrer, som kunne blitt en belastning for dem. I kun en av tre barnehager er bestyrer også miljøansvarlig, noe som ikke tyder på å være en belastning for vedkommende.

”Altså jeg er den som er miljøansvarlig her på huset da. Det er stort sett jeg som har med det arbeidet, gått på kursene som er, sørge for sluttrapporter hvert år som skal inn til stiftelsen. [...] Sånn i dagliglivet så er det ikke veldig mange arbeidsoppgaver det er.”

#### Informant C

I de to andre barnehagene er det en ekstern person som har ansvaret for miljøarbeidet og at reglene de er gitt blir fulgt. Ut i fra hva jeg fikk ut av miljøansvarlig i den ene barnehagen jeg intervjuet er det ikke så store anstrengelser som skal til i deres posisjon. I den andre barnehagen som har miljøansvarlig opplyser den ordinære ansatte at miljøansvarlig får mye støtte og hjelp, som jeg mener bidrar til at det ikke føles som en ekstra belastning for den miljøansvarlige. I mitt intervju med miljøansvarlig kom det til og med frem at vedkommende høster mye personlig motivasjon til å være mer miljøbevisst igjennom hans stilling.

”Det som får meg til å gjøre det er jo en del av de kursene, også det ting videre, det med bærekraftig utvikling. At om man ikke gjør det her så er man stort sett screwed. Det er jo en motivasjonsfaktor.”

#### Informant B, ved spørsmål om hva hans bidrag til reduksjon av miljøbelastning

Det ser ikke ut til at det er noen elementer i Miljøfyrtårn og dets regler i barnehagene som skulle svekke noen sine maktposisjoner som skulle svekke maktposisjoner i Miljøfyrtårnreglene. Det viser seg snarer tvert i mot at, Miljøfyrtårnreglene gir personer ytterligere ansvar i arbeidsdagen deres.

Miljøfyrtårn har ingen direkte krav om at ansatte i barnehagen må ha spesielle miljømessige kvalifikasjoner i deres arbeid. Miljøfyrtårnreglene har satt sine endringer i administrative og pedagogiske oppgaver i barnehagene i retning av at disse blir mer miljørettede. Slik reglene viser er det kun justeringer innen barnehagens drift som skal til, ikke en omskolering av ansatte. Dette er heller ikke noe informantene berører i intervjuene, det foreligger ingen uttalelser fra intervjuene som viser til at det er ønsket en kvalifikasjonsendring i de ansattes arbeid. Arbeidsoppgavene deres er de samme, kun at det fokuseres mer på miljøtemaer.

Miljøvennlige tiltak er noe flere personer har begynt med på privat basis, som også mine informanter som vist tidligere, bekrefter de selv er en del av. Mer miljøfokusede rutiner i arbeidsdagen tyder ikke på å være den altfor store utfordringen for de ansatte.

De som sitter med miljøansvaret i barnehagen, enten de miljøansvarlige eller bestyr, får riktignok kursing i hvordan regler og praksis skal håndteres. Men verken bestyrere eller miljøansvarlig forteller om hvor omfattende innholdet av disse kursene er. Datamaterialet mitt kan ikke si om bestyrere/miljøansvarlig får omfattende innføring i Miljøfyrtårnreglene og rutinene enn hva som er normalt ved nyinnføring av slike ordninger. Det er derfor heller ingen tegn fra informantene at krav om skjerping av kvalifikasjoner eksisterer i barnehagene.

Vedrørende mulig personlige tap, for eksempel økonomiske og karrieremuligheter, er det også svært lite sannsynlig for å skape motstand i virksomheten. Grønn kommune med Miljøfyrtårn har ingen regler som influerer noen av disse punktene negativt for de ansatte. Miljøfyrtårnreglene har derimot flere minimale punkter som kan lede til innsparinger i de ansattes personlige økonomi. Dette er likevel så små krav at jeg ikke velger å rette mer oppmerksomhet enn eksemplet under.

Virksomheten skal sammen med de ansatte iverksette tiltak for å bruke mindre miljøbelastende transportmidler til og fra jobb som for eksempel å sykle, gå, reise kollektivt eller samkjøre.

#### Krav ID – 28, Generelle bransjekrav

Krav som dette er noe som ikke kommer frem i intervjuene i det hele tatt, og jeg vil selv anta at dette er noe som ikke har blitt satt stor oppmerksomhet til, men kravet viser likevel hvordan Miljøfyrtårn kan bidra til økonomisk fortjeneste for den enkelte i mindre grad. Miljøfyrtårnreglene er i tillegg en kilde til faktisk å kunne øke sitt ansvar og dermed styrke sin karriere fremover. Ved at reglene krever en ansvarlig for miljøarbeid i barnehagen, og at de fleste barnehagene jeg har intervjuet har lagt dette ansvaret over på andre personer enn bestyrer viser det at karrieremulighetene er der. Det er lite som tyder på at personlig tap på noen måter vil være en potensiell motstandsfaktor i barnehagene.

Dobbeltarbeid kan forekomme blant de tre barnehagene jeg har sett på. Innføring av nye regler og nye rutiner byr fort på dobbelt arbeid. Det er tydelig at hovedvekten av regelsettet de følger kun er bekreftelse av tidligere praksis, men som jeg nevnte ovenfor er det også nye

regler som har bydd på utfordringer for noen. Veiging av avfall er et eksempel på noe som kan ta ekstra energi fra de ansatte.

”Ja, altså veiging av søppel, veiging av bleier og sånt. Det har ikke jeg vært med på, men det blir vanskelig å få til i hverdagen, det gjør det. Det er ikke fult så lett, men det andre tror jeg går greit.”

Informant D

Det var i hovedsak kun en barnehage som trakk frem dette som noe som et bryderi, så en felles tendens blant de tre barnehagen fikk jeg ikke frem i intervjuene. Det er kun bestyrer i den samme barnehagen som Informant D som kommer innpå det samme temaet, men med en annen innstilling til veiging av avfall.

”Ikke som jeg komme på nå. Men det å komme inn i rutine, måling av vekt på avfall og alt mulig sånt, det vi gjør er å ta sånne stikkprøver også beregner vi et gjennomsnitt og sånn, og det fungerer ganske bra.”

Informant A, ved spørsmål om hva som var merkbart verre å utføre av krav

Når det kun er en informant som forteller at veiging av avfall er et brydderi, og bestyrer i samme barnehage tilsynelatende avkrefter den ansattes inntrykk, er det vanskelig å se om dette virkelig er et gjennomgående problem. Slik mine data forteller er det for lite grunnlag til å hevde at veiging av avfall blir en ekstra byrde for de ansatte.

Noe jeg kunne se som et potensielt dobbeltarbeid var bestyrere/miljøansvarliges rolle som vakthunder for Miljøfyrårreglene. Tar det mye energi og se til at rutine blir fulgt kan dette fort bli en belastning på bestyrere/miljøansvarlig. Det er ingen klare tendenser i

intervjuene som viser at de ordinære ansatte er sløve på å følge kravene. En bestyrer antyder at det kan forekomme utseielser fra rutinene:

”Jeg tror at det er ganske forskjellig, altså de fleste er positive til å drive miljøarbeid. Når man så ser på hva det innebærer så kan det være litt vanskelig å følge opp rutiner.”

Informant A, om hvordan  
ansatte etterlever kravene

Dette er alt som har kommet ut av bestyrere/miljøansvarlig om ansattes utseielser fra de nye rutinene. Kun den ene bestyreren forteller om dette og dataene mine gir ingen indikasjon på at de andre barnehagene har tilsvarende opplevelser. Hadde denne formen for kontroll vært større enn hva det viser seg å være, ville det klart kunne blitt ekstra arbeid for bestyrere/miljøansvarlig som igjen kunne bidratt til misnøye og motstand i barnehagens.

En siste mulighet til å skape eventuelt motstand til Miljøfyrtårn er hvorvidt reglene ilegger de miljøansvarlige personene såpass store oppgaver at dette tar overhånd. Nå har jeg vist tidligere i oppgaven at Miljøfyrtårnreglene ikke har brakt med seg store nye arbeidsoppgaver til de ansatte. Ansvaret som har blitt lagt på bestyrere/miljøansvarlig er å se til at de administrative og pedagogiske oppgavene blir fulgt innen de nye miljøvennlige retningslinjene. Dette har jeg allerede vært inne på gjentatte ganger i oppgaven og velger ikke å gå inn på dette en gang til. Med andre ord er det ingenting som tyder på i reglene, eller i intervjuene med bestyrere/miljøansvarlig om at det er stort arbeidspress. Ved spørsmål om det er mer å gjøre etter at Miljøfyrtårnreglene ble innført i barnehagene svares det:

”Nei [...] sånn i dagliglivet er det ikke veldig mange arbeidsoppgaver det er. ”

Informant C

Verken den andre bestyreren eller miljøansvarlig svarte direkte på dette spørsmålet og svarte heller generelt på hvilke arbeidsoppgaver de får etter at Miljøfyrtårnreglene er innført.

Svarene her velger jeg å se bort i fra i denne sammenheng, da det har lite med dobbeltarbeid å gjøre. Men igjennom intervjuene med dem forklarer de begge at reglene har ikke bydd på mye nytt i barnehagene, og at det lille som er nytt er går greit. Datamaterialet mitt er for snevert til å stadfeste dette klart, men skal jeg spekulere vil jeg anta siden bestyrerne ikke mener at kravene fører mange nye rutiner og de ikke nevner noe om ekstra belastninger etter

Ekstern ustabilitet er en nøkkel faktor som kan skape problemer for barnehagene. Som teorien omtaler det i punkt 3.3.2.I. kan aktører utenfor bedriften bli berørt av virksomhetens endring. Barnehagene er ikke virksomheter som må belage seg så mye på andre virksomheter i næringslivet, men til en viss grad kan Miljøfyrtårn i barnehagene merkes av eksterne parter. Reglene omtaler blant annet at barnehagene har innkjøpsrestriksjoner på utvalgte ting, som blant annet leketøy og husholdningsmaskiner.

Ved innkjøp av husholdningsmaskin, skal de som støyer minst foretrekkes.

Holdbarhet og energiforbruk skal også vurderes.

Krav – Id 770, barnehagekrav

Barnehagen skal kun bruke giftfrie tusjer og fargestifter.

Krav – Id 772, barnehagekrav

Dette er noen av reglene Miljøfyrtårn legger på barnehagene som kan ha en effekt på eksterne parter, men det er få uttalelser angående eksterne forhold å finne i intervjuene med informantene mine. Kun en bestyrer var inne på hvordan den nye situasjonen hadde endret deres innkjøp av mat. Til bestyrerens store fortvilelse var deres miljøvennlige tiltak med å handle inn økologisk mat for dyrt for dem til å praktisere videre.

”[...] vi hadde jo økologisk melk fra Tine, for noen år siden var de prisa lik. Så ble den ikke det lenger... Så nå har vi kutta ut, det sparer vi 500kr i måneden på. Det er ikke sånn det burde vært.”

Informant C, ved spørsmål om  
økonomisk vinning ved  
Miljøfyrtårn

Det er ikke bare næringsvirksomheter som kan føle en effekt av barnehagenes nye miljøvennlige retning, det er også foreldre og foresatte. Som med innkjøp har bransjekravene for barnehagene spesielle regler om hvordan barnehagen bør opplyse foreldre om miljøarbeidet som blir gjort i barnehagen.

Barnehagen skal informere foreldrene om miljøsatsing, og oppfordre foreldrene til å følge opp noen av barnehagens miljøtiltak hjemme.

Krav – Id 762, barnehagekrav

Miljøfyrtårn har pålagt alle barn i barnehagen å benytte matboks, noe som igjen har en direkte effekt på foreldrene.

Alle barn og ansatte skal bruke matboks.

Krav - Id 788, barnehagekrav

Det er klart at foreldre får kjenne denne justeringen i barnehagenes drift noe bedre enn hva andre næringsaktører vil, men ikke i en dramatisk grad. I dagens samfunn hvor miljøproblematikken stadig møter mer støtte i samfunnet er det egentlig svært lite barnehagereglene ber om med tanke på at noe informasjon om miljøprodukter og matpakkebruk er hva reglene omhandler. For mange er dette allerede vanlig praksis i hjemmet, og vil mest antakelig ikke være noe problem for ansatte eller foreldre. Ingen av informantene omtaler noe av dette i intervjuene. Av den grunn har jeg ingen kilder til å bekrefte eller avkrefte om eksterne forhold påvirker barnehageansatte i negativ forstand.



#### 5.4.2. Delkonklusjon - motstand til Miljøfyrtårn i barnehagen?

Etter en gjennomgang av de mest potensielle motstandsmomenter i barnehagene er det lite som tyder på at det er grunnlag for intern motstand blant de ansatte. Det er tidligere vist at Miljøfyrtårnreglene stemmer godt overens med de ansattes verdier og tidligere praksis, noe som har forenklet prosessen med innføringen av reglene stort. Intervjuene gir ingen klare tendenser innen noen av de mulige områdene; frykt for det ukjente, brudd på fysiske/psykiske kontrakter, fremmedgjøring, sosiale bånd, maktreduksjon, endring i kvalifikasjoner, personlige tap, dobbeltarbeid og ekstern ustabilitet. Det som nevnes i intervjuene er av så liten grad og er så individuelt at dette ikke blir tatt videre. I henhold til datamateriell og analysen er det ingen motstandsfaktorer i barnehagene.

#### 5.5. Tiltak for å motivere for arbeidet med å realisere Miljøfyrtårn

I dette kapitlet blir det viktig for meg å se om de ansatte i barnehagen får den motivasjonen de trenger for å kunne realisere Miljøfyrtårnkravene i barnehagene. Og om de faktisk har behov for å bli motivert for å gjøre det reglene krever av dem. Her har jeg valgt å se om det foreligger motivasjonsfaktorer fra Oslo kommune og hvordan barnehagen selv motiverer sine ansatte. I første rekke setter jeg fokus på om grunnlaget for motivasjonen er tilstedet i barnehagen, deretter ser jeg på hvilke faktiske motivasjonsfaktorer som eksisterer. Det blir et viktig punkt å se om Oslo kommune har klart å høyne motivasjonen til de ansatte i barnehagene slik at Miljøfyrtårn blir praktisert riktig.

##### 5.5.1. Foreligger det motivasjonsgrunnlag i barnehagene?

Noe jeg la stor vekt på i teorien var motivasjonen til de ansatte i barnehagene. Drivkreftene som får den enkelte til å bidra er for meg noe av det mest spennende å studere i denne sammenheng og vil få en del oppmerksomhet.

#### 5.5.1.1. Behovsteoriene

I intervjuguiden hadde jeg i utgangspunktet ett spørsmål til de ordinære ansatte og noen til bestyrere/miljøansvarlig om forholdene rundt motivasjon i barnehagen, dette kan ha vist seg å være noe snevert for å kunne stadfeste motivasjonsforholdene klart. De ordinære ansatte ble spurt om det forelå et belønningssystem i barnehagene for innsatsen de gjorde, og oppfølgingsspørsmål fulgte som regel med om det var andre motivasjonsfaktorer til stede. Bestyrere/miljøansvarlig ble derimot spurt hva de gjorde for å motivere de ansatte i barnehagen. Når datamaterialet var ferdig samlet viste det seg at data angående motivasjon var begrenset, jeg hadde lagt for stor vekt på om bestyrere/miljøansvarlige gjorde noe for å motivere de ansatte uten å sette like mye fokus på dette fra de ansattes side. Dette er noe jeg ser på som en svakhet i oppgaven men velger likevel å gå videre med det jeg har klart å få med meg.

I mine intervjuer med bestyrere/miljøansvarlig kommer det frem at de faktisk prøver å motivere sine ansatte så godt de kan og til de midlene de har å rå over. Økonomiske begrensinger dukker ofte opp som et hinder, men likevel forsøker de å motivere sine undersåtter. Ved spørsmål om de hadde motivasjonsfaktorer til å motivere sine ansatte med innen Miljøfyrtårn i barnehagene svarte de:

”Vi har ikke helt kommet til det, vi har vurdert å sette i gang et eller annet [...]. Nå er det kun det generelle med informasjon om hvorfor vi gjør dette. Men vi har tenkt å få til noen motivasjonsfaktorer som gjør at man motiveres litt mer da. Vi har ikke helt klart å komme oss igjennom tankeprosessen.”

Informant B

”Tja, vi prøver jo å rose dem når de har vært flinke, og det er alle her. Det er mye erfaring her og mange flinke mennesker [...] jeg vet ikke hvor mye du kjenner til disse kommunale [...] vi har ingen gulrøtter å gi bortsett fra å si; hei du er flink. Kan ikke gi dem lønnsøkning, det er ikke innenfor mitt myndighetsområde, jeg kan ikke gi ekstra fridager, jeg har ingen sånne muligheter. Jeg kan bare for så vidt gi dem oppgaver, delegere oppgaver og rose dem [...]”

Informant C

”Nei, det er mest fordi rett og slett dette er en god sak. Og at man putter miljøargumenter innimellom når man snakker, som jeg sa i stad om lyst og mørkt kjøtt [...]. Det blir litt sånn at folk får tenke selv, og kanskje vi gir dem noen hint innimellom og gir dem noen kunnskaper som går på at man da man tenke selv.”

#### Informant A

Slik bestyrerne/miljøansvarlig beskriver hvordan de jobber med å motivere ansatte til å følge Miljøfyrtårnreglene baseres det mye på ros og muntlig appell til de ordinære ansatte. Det er ingenting i uttalelsene deres som kan underbygge Maslows behovspyramide sin posisjon i barnehagene. Store deler av Maslow sin pyramide omhandler områder som ikke barnehagene selv kan råde over, dette har jeg også sett noe vekk i fra i intervjuene, da er naturlig at Oslo kommune som eier av barnehagens styrer økonomien deres. Jeg har bevisst satt lite fokus på behovene fysiologiske og sikkerhetsbehov da dette er forhold som er utenfor barnehagens evne. Det er behovene, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering som for meg er mest sentralt å se videre på. Sosiale behov er i følge teorien rettet mot tilhørighet og kan komme i form av arbeidsgrupper eller medarbeiderorientert ledelse. Slik bestyrerne over forteller kan det se ut til at de ansatte har en god tilhørighet. Måten bestyrere ordlegger seg er det tydelig at de forsøker å inkludere alle i arbeidet. Videre kan det også se ut til at behovet for anerkjennelse kan bli dekket i barnehagene. Som Informant A og C forteller ovenfor er de flink med å rose og oppmuntre, dette er nettopp hva Maslow beskriver som motivasjonsfaktorer innen behovet for anerkjennelse. Han trekker frem tilbakemeldinger på arbeidet og tittel og posisjon som tilfredsstillende elementer til å fylle behovet. Angående titler og posisjoner har jeg ikke tilstrekkelig data til å si noe om, men angående tilbakemeldinger på arbeidet ser det ut til at de ordinære ansatte mottar av sine overordnede. Med grunnlag i uttalelsene til bestyrere/miljøansvarlig kan det tyde på at også behovet for anerkjennelse er til stede i barnehagene, med unntak av den ene barnehagen der miljøansvarlig ikke har noen konkrete motivasjonsfaktorer enda.

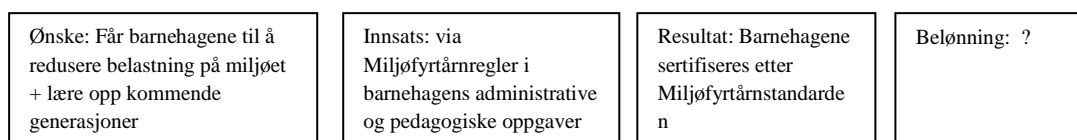
Det siste som gjenstår i Maslow sin pyramide er behovet for selvrealisering. Innen organisasjoner innebærer selvrealisering å ha muligheten til å være kreativ og selvstendig. Ser man i teorikapitlet mitt er det i hovedsak utfordrende oppgaver, kreativitet og mulighet til å gjøre ting bedre, faktorer som bidrar til at dette behovet blir tilfredstilt. Arbeidsoppgavene i en barnehage kan være utfordrende ser man på hvordan barnehageloven og barnehagens

rammeplan beskriver arbeidsomfanget til en barnehage. Kreativitet og form for autonomi til forbedring er jeg usikker på hvordan arter seg i barnehagene, så jeg ser vekk i fra disse faktorene. Selv om jeg ser vekk fra disse faktorene har jeg likevel ikke noe data som kan tyde på at de ansatte i barnehagene får sine selvrealiserende behov oppfylt. Ingen av bestyrere/miljøansvarlig kommer inn på temaet i samtale om hvordan de motiverer sine ansatte. På den måten kan det tyde på, ut i fra bestyrere/miljøansvarlig sitt perspektiv, at store deler av Maslow sin behovspyramide oppfylles i barnehagene.

Det er ikke bare Maslow som har grunnlagskriterier for at individer kan bli motivert. McClelland har også sine formeninger motivasjonsgrunnlag, ulikt Maslow er det altså inndeling av personer inn i ulike grupperinger. I hans teori har mennesker behov for makt, tilhørighet og prestasjoner. Jeg har kun materiale fra bestyrere/miljøansvarlig å støtte meg på, det viser dessverre ingen tegn til å peke ut de barnehageansatte i en av gruppene. Det nærmeste behovet jeg kan se ut ifra sitatene ovenfor er tilhørigheten blant de ansatte. De andre behovene er ikke å finne i noen av intervjuene og kan settes helt til side på grunnlag av manglende datamateriell for underbygging. Tilhørighetsbehovet er lenket til sosiale forhold, og den inkluderingen man kan sanse i bestyrernes sitater kan på en måte tyde på at tilhørighetsbehovet er tilstedet i barnehagene. Går man dypere inn i definisjonen av dette behovet forteller McClelland at dette er et behov for personer som er konfliktsky, frykt for å bli avvist og veldig opptatt av sosiale forhold. Dette er beskrivelser som jeg ikke kan finne i intervjuene med bestyrere/miljøansvarlig. Intervjuene hadde heller ikke spørsmål som direkte på dette, det er dessverre ingen kilder i materialet mitt som forteller noe om McClelland sine behovsteorier, jeg setter derfor vekk McClelland sin teori.

#### 5.5.1.2. Forventningsteori

Forventningsteorier kan også være med på å skape motivasjon blant de ansatte i barnehagene. Forventningsteori, se punkt 3.3.1.3.2., henger mye sammen med individers verdier og mål. Tar jeg utgangspunkt i figuren under punkt 3.3.1.3.2. kan jeg se hvordan teorien kan fungere i praksis i barnehagene. Her har jeg valgt å bruke ønske/mål for barnehagene og ikke Oslo kommune sitt overordnede mål med Grønn kommune/Miljøfyrtårn.



Figur 5.A

Setter man forventningsteorien inn i konteksten min med barnehagene og Miljøfyrtårn ser man at det ønskede målet med innføringen er at barnehagenes skal redusere sin belastning på miljøet i tillegg til å drive opplæring av de kommende generasjoner innen miljøhensyn. For at barnehagene skal klare disse målene har Oslo tilført dem nye sett med regler fra stiftelsen Miljøfyrtårn som tvinger barnehagene til å leve mer i tråd med kommunes ønsker. Gjør barnehagen sin innsats som er ønsket av kommunen resulterer dette i at barnehagen blir sertifisert som en Miljøfyrtårnvirksomhet, noe som tilsier at de fører en grønnere drift av barnehagen. Men det siste punktet jeg stusser på er belønningsfeltet. Oslo kommune sin bystyremelding 3/2003 er tydelig på hva målet med Grønn kommune er, fremdriften og sertifiseringer av barnehager er den ønskelige situasjonen. Bystyremeldinger sier ingenting om barnehagen som blir sertifisert belønnes på noen måte. I henhold til Miljøfyrtårn er en fordel ved å være sertifisert at man blir en lønnsom virksomhet, se punkt 2.2.3. I intervjuene har jeg derfor spurt bestyrere/miljøansvarlig om de ser en økonomisk lønnsomhet ved å følge regelen som er gitt dem. Bestyrere er de som har størst tilgang til barnehagens økonomi og vil enklere kunne se om det er faktisk lønnsomt for barnehagen å følge Miljøfyrtårnreglene, derav er dette stilt kun til bestyrere/miljøansvarlig.

” [...] skal vi si den største gevinsten er nok ikke her, men om alle kommunale steder fikk ned strømforbruket med skal vi si 15 %, det hadde blitt mange penger[...]. Det er jo ikke den helt store gevinsten for hvert og enkelt, men om alle tjenestesteder også i bydel X forminsket energiforbruket sitt med 15 % så ville jo det gi seg ganske store utslag i kroner og øre.”

Informant A

” [...] altså vi som er offentlige eller kommunale tjenester, altså viss vi sparer strøm så kommer det jo ikke barnehagen til nytte. Det er bydelen som får den gevinsten. Når vi gikk ned fra tre søplekasser så var det jo omsorgsbygg som fikk lavere regning på det [...]. Så vi som for så vidt gjør praksisjobben ute tjener jo ikke en dritt. Om vi går over til flere økologiske matvarer så er det dyrere å kjøpe inn, og det er nesten en

utgift for oss [...] Vi hadde jo økologisk melk fra Tine, for den var for noen år siden prisa likt. Så ble den ikke det lenger, så den økologiske koster et par kroner mer per liter. Nå har vi kutta ut, det sparer vi 500kr i måneden på ikke sant. Det er ikke sånn det burde vært.”

Informant C

Miljøansvarlig svarte ikke like direkte på det samme spørsmålet, men på et spørsmål om hvordan han/hun mente Miljøfyrtårn var som et miljøvennlig tiltak, kom vedkommende inn på hvordan den økonomiske biten rundt Miljøfyrtårn i barnehagen deres var.

”[...] kommunen er veldig presset økonomisk da. På en måte tror jeg barnehagen selv betaler nå for å være med i Miljøfyrtårn og den delen er dårlig på en måte.”

Informant B

Det kan tyde på, i følge informantene over, at den lønnsomme gevinsten som Miljøfyrtårn hevder er en fordel ikke er en fordel for barnehagene. Instansene over barnehagene i Oslo kommune sitt hierarki ser ut til å høste godene. Jeg har i intervjuguiden ikke gitt mye oppmerksomhet til andre belønninger enn økonomisk, slik at jeg har ikke datamaterial til å vise til andre belønninger barnehagene kan motta fra Oslo kommune og Miljøfyrtårn. Det datamaterialet jeg har kan derimot vise at en tydelig belønning for innsatsen barnehagen gjør for å holde seg sertifisert etter Miljøfyrtårnstandarden ikke eksisterer.

Belønning for innsats er ikke noe bare bestyrere/miljøansvarlig kan merke, også de ordinære ansatte kan belønnes for innsatsen de gjør for Miljøfyrtårnregelen i barnehagene. De ordinære ansatte ble spurt om det var belønninger fra barnehagens ledelse for god innsats i Miljøfyrtårnarbeidet. De ordinære ansatte har som sagt lite kontakt med instanser over barnehagene i Oslo kommune sitt byråkratiske hierarki, av den grunn er det i første rekke belønning fra sin nærmeste overordnede de vil oppleve.

”Ikke som jeg vet om [...]. Jeg tror egentlig at det forventes litt at vi skal gjøre det. Vi har ikke sånn belønning, nei.”

Informant D

”Altså, det er sånn det er. Alle bidrar, vi trenger ikke noe belønning for å[...]sortere det vi sortere altså.”

Informant E

”Nei!”

Informant F

Heller ikke de ordinære ansatte opplever at de får noen belønning for god innsats og resultater. Sitatene fra informant D og E tilsier at det ikke er behov for belønning for anstrengelsene de gjør for å etterleve Miljøfyrtårn. Informantene har tidligere sagt at det de gjør er som regel tidligere praksis, så store anstrengelser for å overkomme Miljøfyrtårnkravene ser det ikke ut til å være og av den grunn trengs det ikke noen belønning for at de skal prestere. Informant F har jeg ikke lagt stor vekt på i denne sammenheng da vedkommende var mer opptatt av å fortelle om hva han/hun anså som feil med Miljøfyrtårn, noe jeg vil komme tilbake til senere. Informantens uttalelse er kun tatt med for å vise mangelen på belønningssystemer i barnehagen.

I teorien, 3.3.1.3.2. *Forventningsteori – et videre grunnlag for motivasjon*, beskriver jeg at forventningsteori innen barnehagene er når det er et klart ønske om å oppnå noe, og det følger en belønning når ønsket er oppnådd. Det er ønskelig fra Oslo kommune sin del at barnehagene reduserer sin belastning på miljøet og justerer de pedagogiske oppgavene i en grønnere retning enn tidligere. Verktøyet som skal få barnehagene til å klare dette er Miljøfyrtårnreglene, og resultatet de går etter er sertifisering som en Miljøfyrtårnsertifisert virksomhet. Alle disse punktene er klare, men belønningen ser ikke ut til å være til stede her. Verken Oslo kommune eller barnehagens ledelse har aktive belønninger skal man høre på hva informantene har å si i intervjuene. Det som er bemerkelsesverdig er at de ordinære ansatte ikke føler de trenger belønning for innsatsen deres, noe som for meg setter ytterligere spørsmålstegn ved forventningsteorien sin posisjon i barnehagene. Det er få forskningsspørsmål i intervjuguiden som kan fullstendig klarhet i omstendigheter rundt

motivasjon i barnehagene, men på bakgrunn av den informasjonen jeg har fått i intervjuene vil jeg si at det er lite som tyder på forventningsteorien har stort feste i barnehagene.

### 5.5.2. Tiltak for å motivere ansatte til å etterleve Miljøfyrtårnreglene

En ting er om det er grunnlag for at ansatte kan bli motivert, en annen ting er hva som faktisk blir gjort av konkrete tiltak for å motivere de ansatte til å følge kravene Miljøfyrtårn har gitt dem. Som jeg erkjente over er det lite datamateriell angående motivasjonsfaktorer og tiltak, slik at flere punkter er det lite grunnlag å trekke konklusjoner ut i fra, men velger likevel å bruke det jeg har av data på å besvare hypotesene.

#### 5.5.2.1. Hertzbergs motivasjonsteori

Ledelsesteori beskriver en hel del forskjellige tiltak, men en av mest sentrale jeg har vektlagt er Hertzbergteorien. I følge Hertzberg kommer det an på det han kaller motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer om hvordan arbeidet utføres. Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel i virksomheten og Hertzberg omtaler her blant annet; utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi, anerkjennelse og mulighet til forfremmelse. Barnehageloven og rammeplanen for barnehager er kilder som tyder på at arbeidsoppgavene i en barnehage ikke er ensformig, administrativ drift av en barnehage og pedagogisk oppfostring av barn er krevende arbeid og gir autonomi i arbeidet. Ser man følgende eksempel, i deler av rammeplanen som jeg viste til i punkt 5.1, kan man se fragmenter av hva ansatte i barnehagen må gjøre til daglig. I tillegg til at disse retningslinjene fra departementet skal etterleves i barnehagen er Miljøfyrtårnreglene ytterligere krav som må innfries. Ved for eksempel regler som følger vises omfanget av arbeidsoppgave. I tillegg kan man i utformingen av Miljøfyrtårnreglene se hvordan reglene gir de ansatte rom for selvbestemmelse.

Barna skal delta i miljøaktiviteter som kildesortering, kompostering med mer.

Krav – Id 761, Barnehagekrav



Barna skal ha minst en ukedag i uken, knyttet til kunnskap om natur og/eller fysiske aktiviteter på grøntområder (for eksempel gå på tur).

Krav – Id 759, Barnehagekrav

Interne rutiner skal sikre lavt energiforbruk til oppvarming, ventilasjon, lys og produksjon.

Krav - Id 21, Generelle krav

Under punktet om Maslows behovsteori i barnehagen, 5.5.1.1., kom jeg frem til at det kan tyde på at det fantes anerkjennelse for arbeidet som blir gjort i barnehagen.

Bestyrere/miljøansvarlig mente selv de ga sine ansatte tilstrekkelig ros og anerkjennelse for deres arbeid. I intervjuene med de ordinære ansatte, når de ble spurt om det fantes former for belønninger for deres strev, kom de frem at dette var nærmest ikke eksisterende og heller ikke nødvendig. I teorien omtales ros og oppmerksomhet som en form for belønning, men det er sannsynlig at de ordinære ansatte ikke er klar over at ros og oppmerksomhet ansees som belønning. Av den grunn velger jeg å støtte meg til hva bestyrere/miljøansvarlig forteller om den muntlige oppmerksomheten, på den måten kan det virke som anerkjennelse i barnehagene er tilstede.

Mulighet for utvikling/forfremmelse er noe Hertzberg trekker frem i sin motivasjonsteori som positiv faktor i barnehagene. En barnehage har i henhold barnehageloven kapittel V<sup>18</sup> en pedagogisk leder og øvrige ansatte. Strukturen av en barnehage er i henhold til formell norsk lov relativt liten og lite anlegg for intern utvikling. Miljøfyrtårnreglene har et krav om enhver sertifisert barnehage skal ha en miljøansvarlig. Dette er et bidrag til barnehagestrukturen, men kan ikke sies å være tilstrekkelig nok til at utviklingspotensialet i barnehagene styrkes. Dette temaet var også noe jeg ikke berørt med de ansatte i intervjuene, så jeg har ikke data fra informantene om hvor stor betydningen av utvikling innenfor barnehagen er. Men samlet sett ut i fra drøftelsen ovenfor kan det se ut til at Hertzbergs motivasjonsfaktorer ligger til rette for barnehagene, datamaterialet er for lite til å kunne fullstendig bekrefte eller avkrefte hypotesen.

---

<sup>18</sup> <http://lovdata.no/all/tl-20050617-064-005.html>

Hygienefaktorer som er elementer i barnehagen som skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, eller til stede i feil proporsjoner. Som figuren under punkt 3.3.1.3.3.1. *Hertzbergteorien* viser under fanen for hygienefaktorer er de fleste punktene nevnt her elementer som er utenfor den enkeltes barnehages råderett. Direkte underlagt Oslo kommune er det kun mellommenneskelig- og delvis personalpolitiske forhold som kan justeres innad i barnehagen. Ingen av spørsmålene i intervjuene går direkte på mellommenneskelige forhold, men i løpet av intervjuene aner jeg at forholdet mellom de ansatte i barnehagene er godt.

”[...]X involverer oss i arbeidet, men det er ho som passer på at vi har ulike søppeldunker på kjøkkenet og lignende. Men vi hjelper ho selvfølgelig.”

Informant D, ved spørsmål om  
hvem som har  
Miljøfyrtårnansvaret i barnehagen  
deres.

”[...] altså det der med både være hyggelig med hverandre i utgangspunktet[...] og fortelle folk når de gjør noe bra, det kan man aldri bli god nok på.”

Informant A, ved spørsmål om  
hvordan han motiverte de ansatte

Sitatene er som sagt ikke direkte rettet mot mellommenneskelige forhold, men slik jeg ser det viser de at trivsel står høyt i barnehagene. Det mellommenneskelige er en stor del av trivselen. Med utgangspunkt i det jeg har av kilder kan det se ut til at de sosiale relasjonene i barnehagene er gode. Ser man på sitatet fra Informant A, som fungerer som bestyrer, kan det tyde på at personalpolitikken er av en positiv art. Det er veldig snevert å tolke en barnehagenes personalpolitikk ut av et sitat som det over, så jeg vil si at personalpolitikken til barnehagene har jeg for lite informasjon om til å kunne vektlegge videre her. De faktorene som barnehagene selv ikke kan styre har jeg ikke berørt direkte i intervjuene, men bestyrere/miljøansvarlig har likevel kommet med sine misnøyer rundt noen av disse faktorene. Bestyrere opplyser deres manglende mulighet til blant annet å styre økonomiske

tiltak som lønn og materielle utskiftninger som et svakt punkt, men noen misnøye er det ikke i deres uttalelser.

”Vi har ingen gulrøtter å gi... jeg kan ikke gi dem lønnsøkning, det er ikke innenfor mitt myndighetsområde.”

Informant C

”[...] det koster jo litt å være med på det og sånn, så er det vel en gevinst i andre enden.”

Informant A

Hertzbergs motivasjonsteori i mitt tilfelle, lider av flere mangler på grunn av for få stilte spørsmål om elementene som innebæres i hans teori. I hovedsak kan det tyde på at sentrale motivasjonsfaktorer ligger til rette i barnehagene, som for eksempel utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi og anerkjennelse. Hygienefaktorene er det Oslo kommune som styrer majoriteten av. Disse punktene er holdt utenfor oppgaven. De få faktorene som barnehagene selv kan styre er mellommenneskelige forhold og personalpolitikk. Det kan vise seg at de mellommenneskelige forholdene i barnehagene ser bra ut. Angående personalpolitikken er det for lite datamateriell til å kunne hevde noe.

#### 5.5.2.2. Styringsmidler/motivasjon - til beste for fremtidige generasjoner.

Jeg har alt vært inne på belønning for innsats under forventningsteorien ovenfor, men går her litt dypere ned i belønningsmaterien. Bydelen og kommunen styrer det økonomiske og allerede der er mye av belønningsmulighetene allerede borte. Bestyrere/miljøansvarlig har tidligere uttrykt at de har lite å belønne sine ansatte med.

”[...] vi har ingen gulrøtter å gi bortsett fra å si: hei, du er flink! Kan ikke gi dem lønnsøkning, det er ikke innenfor mitt myndighetsområde, jeg kan ikke gi ekstra fridager, jeg har ingen sanne muligheter.”

Informant C

Det som skal belønnes i barnehagene er deres innsats med å følge Miljøfyrtårnrutinene som er innført i arbeidsdagen deres. Ut i fra hvordan bestyrere beskriver muligheten for belønning er det lite som tyder på at belønning i form av lønn, firmabil og andre materialistiske goder er til rådighet. Barnehagene sin posisjon som underliggende instans i det kommunale hierarkiet i Oslo kommune er hovedgrunnen til at slike belønningsmuligheter er utenfor barnehagenes evne. I henhold til teorikapitlet mitt er dette de mest effektive metodene å motivere ansatte på, men teorien retter også oppmerksomhet mot en alternativ belønning, symbolsk belønning. I punkt 3.3.1.3.3.2. *Belønning – tradisjonelle belønningssystemer* er det opplyst at symbolsk belønning er blant annet ros og oppmerksomhet. Akkurat dette er det flere av informantene forteller om i intervjuene, bestyrere prøver å være flink med å gi de ansatte den rosen de fortjener for å være oppmerksomme med de nye miljøretningslinjene.

”Jeg prøver jo å rose dem når de har vært flinke, og det er alle her. Det er mye erfaring her og mange flinke menneske [...]”

Informant C

”[...]altså det der med å både være hyggelig med hverandre i utgangspunktet og det å fortelle folk når de gjør noe bra, det kan man aldri bli god nok på. I stedet for å fortelle dem når de ikke gjør noe bra. Det er det ikke så veldig mye effekt i.”

Informant A, ved  
oppfølgingsspørsmål om  
han muntlig motivasjon av  
ansatte

Barnehage 2 beveger seg nå inn på planleggingsfasen for et prosjekt der de skal finne motiveringstiltak for de ansatte og deres arbeide med miljøet. Hva det skal innebære er de

fremdeles ikke sikre på, men økonomiske belønninger er vanskelig å få til i og med den offentlige råderetten over barnehage slik at de skjønner at belønningen må komme i andre former.

Det er som jeg har vist tidligere klart fra bestyrerne sin side at ansatte belønnes muntlig for sitt arbeid med å følge Miljøfyrtårnreglene. De ordinære ansatte har ikke samme oppfattelsen, som vist over. Samtidig som jeg viste de ansattes oppfattelse av belønning for Miljøfyrtårninnsatsen spekulerte jeg i om de ordinære ansatte ikke anser muntlig ros og oppmerksomhet som belønning, så deres uttalelser som avkrefter belønning i barnehagen trenger ikke nødvendigvis symbolsk belønning være ikke-eksisterende. Som jeg allerede har sagt tidligere i dette kapitlet så vil jeg støtte meg på uttalelsene til bestyrere/miljøansvarlig.

Hittil har det vært få motivasjonsteorier som har hatt fullstendig gjennomslag i barnehagene. Det er derfor spennende å finne ut hva som får de ansatte til å utføre Miljøfyrtårnreglene. I intervjuene med samtlige informanter, og som jeg har vist tidligere under punkt 5.3 og 5.4, satte de ansatte miljøhensyn som en viktig verdi for dem. Videre i intervjuene spurte jeg hva som faktisk fikk informanten til å være miljøbevisste.

”Mye for at jeg har en datter selv, og jeg tror på at vi bare forbruker ressurser hele tiden så vil vi være mer som et virus på denne planeten. Som kreft som bare bruker opp alt det her helt til det ikke har noe mer igjen[...].”

Informant F

”Det er vel at jeg har lyst til å videreføre dette til [...] barna, lyst til å lære de det. Og for at jeg skal kunne det så må jeg kunne det selv.”

Informant D

”Nei, det er jo for så vidt den kunnskapen om kloden og fremtiden som foreligger da. Og jeg velger å tro på at hvis vi fortsetter med samme fart, samme bruk av ressursene som nå så er det slutt om ikke altfor mange år. Så det er min motivasjon til det.”

Informant C

Det kan derfor ligge en indre drivkraft i informantene til å etterleve de nye miljøreglene de er tvunget til å rette seg etter. Moralske drivkrefter kan ofte spille en viktig rolle for en persons motivasjon. De informantene som ga uttrykk for at de synes miljø er viktig for dem, gjør miljøvennlige tiltak også utenfor arbeidstiden. Begrepet iboende verdi kommer tydelig frem her for meg, etter intervjuene å bedømme er miljøet en sentral verdi for dem. Datamaterialet som er vist til tidligere i kapitlet bekrefter at de ansatte verdsetter miljø. Det store flertallet av informantene nevner tanken på fremtiden og de kommende generasjoner som motivasjonskilde til å utføre Miljøfyrtårnreglene. En bestyrer hevder blant annet at ved at barna også involveres motiverer dette de ansatte mer til å yte godt miljømessig arbeid som er et godt alternativt motivasjonsverktøy.

”[...] når ungene får interesse for det så er det lettere, for de synes det er moro. Drive og sortere og bort i butikken for å levere glass og såne ting. Da blir det mer morsomt for de voksne også, lettere å holde på med. Slipper å mase.”

Informant A, ved spørsmål om han har en muntlig måte å motivere ansatte på.

Båndet mellom deres moralske standpunkter og deres verdier kommer tydelig frem for meg i kildene som er gjengitt igjennom dette kapitlet. I teorikapitlet mitt, se punkt 3.3.1.3.3.3. *Den indre overbevisning – moralsk motivasjon*, omtaler jeg blant annet Gamlund sin formening om moralske aktører. Mennesker har mulighet til å reflektere moralsk over hva de verdsetter og ikke. Han hevder videre at mennesker har en moralsk plikt til å hjelpe og respektere de verdiene vi har. Ut i fra kildene mine kan det se ut til at flere informanter gjør nettopp dette når de velger å etterleve Miljøfyrtårnreglene i barnehagene. I og med at informantene har vist at de verdsetter miljøbevaring og fremtidige generasjoner motiverer dem, samt at det er lite datamateriell som tyder på at andre motivasjonsfaktorer påvirker stort, kan det tyde på at indre motivasjonen i de ansatte er mest aktuell i barnehagene.

### 5.5.3. Delkonklusjon - Muligheten for å motivere de ansatte

Analysen bærer preg av for lite konkret datamateriell til å kunne vise til tydelige tendenser. Ut i fra det grunnlaget som er kan det tyde på at motivasjonsgrunnlag som forventningsteorien og McClelland sin behovsteori har liten relevans i barnehagene. Store deler av Maslows behovspyramide kan tilfredstilles i barnehagene i følge mine data, med unntak av behovet for selvrealisering da det var for lite datamateriell for avkrefte/bekreftede dette. Herzberg sin motivasjonsteori kan se ut til å ha delvis gyldighet i barnehagene. Det er flere elementer som ligger utenfor barnehagens rådighet, men de som er innefor deres myndighet tyder på å være til stede. Den motivasjonsfaktoren som helt klart bidrar til at ansatte i barnehagene etterlever Miljøfyrtårnreglene er indre motivasjon. Nærmest samtlige informanter oppgir at de verdsetter miljøbevaring, og flere av de ansatte retter tanken på fremtidig generasjoner og miljøet i fremtiden som sterke elementer til å bidra.

## 5.6. Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?

I alle intervjuene spurte jeg informanten om hvordan vedkommende anså Miljøfyrtårn som et miljøvirkemiddel og hva som eventuelt manglet for at miljøstandarden skulle fungere bedre i barnehager. De fleste informanter engasjerte seg i disse spørsmålene og kom alle med forslag til hva som kunne gjøres for å styrke Miljøfyrtårn sin posisjon i barnehagene. Jeg ser at disse svarene kan ha en viss sammenheng med hvilke faktorer som kan svekke Miljøfyrtårn sine muligheter for å lykkes, men ingen av informantene sa at dette var såpass viktig for dem at de kunne gjøre motstand dersom forbedringene ikke kom. Derfor blir følgende innspill kun råd til hvordan Oslo kommune og Miljøfyrtårn stiftelsen kan forbedre sin posisjon i barnehagene.

### 5.6.1. Informantenes forbedringsforslag

Alle informantene er enig i at Miljøfyrtårn er et godt virkemiddel for å forbedre miljøet, flere opplever også ordningen som motiverende for dem til å være mer miljøvennlige.

”Ja, altså det tvinger oss til å sette fokus på det. Og det er positivt.”

Informant A

”Jo, det tror jeg nok det har. Hvis alle følger det så tror jeg nok det. Men jeg tror det er vanskelige å alltid følge det.”

Informant E

”Ja, jeg synes det er et greit tiltak.”

Informant F

”[...] jeg er i grunn positivt overrasket over at dette her har vært så bra, og så mange engasjerte folk har vært med.”

Informant A

Utgangspunktet for Miljøfyrtårn sin posisjon i barnehagene ser ut til å være godt. Men informantene har likevel forslag til hvordan Miljøfyrtårn skal kunne fungere bedre på arbeidsplassen deres. Bestyrerne og miljøansvarlig berører hvordan det økonomiske kan forbedres. De er enige om at Miljøfyrtårn er et miljøvennlig tiltak, men at hvordan ordningens struktur er det ujevn fordeling på hvem i det kommunale hierarkiet som får den økonomiske vinningen.

”Ja, det er jo ikke helt store gevinsten for hvert og hvert sted, men om alle tjenestesteder også i bydel X forminsket energibruken sin med 15 % så ville det jo gi seg ganske store utslag i kroner og øre.”

Informant A

”[...] altså selve Miljøfyrtårndelen så kan jeg ikke komme på noe sånt. For alt koster penger og for en bedrift så er ikke det noe problem for det er et image for dem og reklameverdien av å være Miljøfyrtårnsertifisert er såpass høy da, så for dem vil det lønne seg. Her vil ingen tjene noe på det. ”

Informant B

”[...]så er det noen avgifter og sånn [...] det koster en del penger å være med på det, og som jeg sa i stad, selve virksomheten taper penger på å være innefor det. Det er



bydelen eller kommunen som får den gevinsten, at vi klarer å spare eller gjøre tiltak så det reduserer kostnadene.”

Informant C

Barnehagene selv må betale en årlig sum for å være en del av Miljøfyrtårnsertifiserte virksomheter, ut i fra hva informantene forklarer kommer denne betalingen ut av barnehagens økonomiske ressurser og ikke som sponing fra Oslo kommune. Disse påstandene har jeg ikke klart å bekrefte hos verken Oslo kommune eller andre aktuelle instanser, men skulle det stemme kan jeg se informantens poeng om ujevn balanse med tanke på økonomisk gevinst kan være underlig. Likevel har ikke bestyrere og miljøansvarlig et annerledes syn på miljøordningen selv om det er instansene over dem som vil høste de største gevinstene. Ingen av dem viser til frustrasjon over situasjonen, men følelsen av ubalanse råder blant dem. En bestyrer påpeker også at mengden byråkrati i Miljøfyrtårnsystemet kunne vært annerledes. Uheldigvis er det alt bestyreren kommer inn på, slik at noe mer konkrete tiltak finnes ikke i intervjuet med vedkommende. Miljøansvarlig spiller videre på at han mener det skulle vært et bedre samarbeid mellom kommune og bydeler med mer informasjon. Som ved bestyreren før vedkommende er det lite utfyllende og konkret, men likevel et forslag til forbedring.

”Jeg er helt sikker på at det finnes forbedringspotensial blant annet på å gjøre det mindre byråkratisk.”

Informant A

”[...]kanskje litt mer informasjon. Litt mer samarbeid mellom kommune og bydeler.”

Informant B

Som kildene fra bestyrerne/miljøansvarlig gir uttrykk for er det fokuseringen på økonomisk støtte fra Oslo kommune som er fremtredene. Tidligere i kapitlet er det vist til uttalelser fra

en bestyrer som henviser til flere Miljøfyrtårnkrav i barnehagene kan bli vanskelig å møte uten økonomisk støtte.

”[...] men altså å komme veldig mye videre er kjempe vanskelig. For vi har ingen økonomiske midler til å gjøre videre investeringer, eventuelt sparing av noe, for eksempel: varmepumpe, skifte vinduer[...].”

Informant C, ved  
spørsmål om  
Miljøfyrtårnreglene er  
å etterleve

Det er gjennomgående blant bestyrere og miljøansvarlig at barnehagene ikke er rustet til å ta slike økonomiske utgifter alene, og kunne godt trengt mer økonomiske midler til rådighet for å mestre slike kostnader, som Informant C forteller i sitatet over. I gruppen for bestyrere/miljøansvarlig er hovedsakelig mer økonomisk støtte som ønskes, men også mindre byråkrati og mer samarbeid mellom kommune og bydeler.

De ordinære ansatte har noe annerledes fokus på forbedring enn hva bestyrerne og miljøansvarlig har. Av de som hadde meninger i det hele tatt om forbedring var det i hovedsak kursing og mer kollektiv involvering av de ansatte i ordningen.

”Kanskje det hadde vært at personalet hadde hatt et slags kurs. At hele personalet hadde blitt litt mer involvert og [...]. Om de hadde hatt et kurs for oss, så vi fikk vite litt mer.”

Informant D

”Jeg synes det hadde veldig ålreit om det hadde vært noen som hadde vært veldig engasjert i Miljøfyrtårn og jobbet kanskje egentlig bare med det. Til visse perioder kunne gått rundt i forskjellige barnehager og lært barnehagen om Miljøfyrtårn.”

Informant F

De ordinære ansatte får som regel sin informasjon igjennom bestyrere eller miljøansvarlig og kunne heller tenkt seg å bli kurset av en representant fra stiftelsen slik at de føler de er mer inkludert og opplyst. Datamaterialet mitt sier ingenting om måten bestyrere/miljøansvarlig opplyser sine ansatte på ikke er tilstrekkelig nok, men tendensen blant ordinære ansatte peker i retning av ekstern opplæring.

#### 5.6.2. Mitt forbedringsforslag med utgangspunkt i innsamlet datamateriale.

Under punkt 5.3.1. *Ansattes syn på ordningen Miljøfyrtårn i barnehagen* har jeg allerede omtalt hvordan informantene generelt sett så på ordningen Miljøfyrtårn i barnehagene. Her kom det frem at de fleste så på det som et godt virkemiddel for å sette fokus på miljøet. Når jeg samlet sett ser på svarene fra de tre forskjellige barnehagene kan det tyde på at måten de tre barnehagene håndterer Miljøfyrtårnkravene varierer. Det er særlig den ordinære ansatt i barnehage 2 som påpeker at hans arbeidsplass skiller seg ut fra andre barnehager som er sertifisert. Vedkommende har jobbet tidligere i flere barnehager og fikk et annerledes inntrykk av Miljøfyrtårn når han/hun ankom sin nåværende arbeidsplass.

”[...]nå har det vært veldig forskjellig fra sted til sted som jeg har jobbet, hvor alvorlig de har tatt Miljøfyrtårnreglene da. At vi for eksempel er Miljøfyrtårnsertifisert synes jeg er litt rart i forhold til det forrige stedet jeg var[.]”

Informant F, ved spørsmål om  
noen av Miljøfyrtårnkravene var  
vanskelig å etterleve

”[...] i forhold til andre barnehager jeg har jobbet i, som har tatt det veldig alvorlig så nei, egentlig ikke.”

Informant F, ved spørsmål om  
Miljøfyrtårn ble tatt alvorlig nok i  
barnehagen

Tilstanden informanten i barnehage 2 beskriver tyder på at barnehagen har et relativt avslappet forhold til det hele, kanskje for avslappet. En slik tendens flere steder i kommunens barnehager kan bli et svakt punkt for Miljøfyrtårnordningen. Selv om informant F ikke kommer med dette som et forbedringsforslag ønsker jeg likevel å trekke det frem i den sammenheng, da det kan være en potensiell svakhet for Oslo kommunes Grønn kommune prosjekt i barnehagene. En mer samlet generell holdning i barnehagene kan gjøre det enklere å få igjennom nye rutiner og regler fra Oslo kommune/Miljøfyrtårn og styrker Miljøfyrtårn sin posisjon i virksomhetene. Forskjellen på opplevelsene av Miljøfyrtårn i barnehagene kan ha flere grunnlag, dette velger jeg ikke å sette fokus på her, da dette kan være en mulig fremtidig studie.

#### 5.6.3 Delkonklusjon – Hvordan forbedre Miljøfyrtårn?

Miljøfyrtårnordningen blir møtt med positivtinnstilt ansatte i barnehagene, men informantene ser fremdeles forbedringspotensial i Miljøfyrtårn. Bestyrere/miljøansvarlig vektlegger stort at det burde blitt mer økonomisk støtte fra kommunen. I tillegg nevner de at mengden byråkrati bør reduseres og at det interne samarbeidet mellom bydel og kommune burde forbedres. De ordinære ansatte ønsker seg kursing om Miljøfyrtårn, slik at de kan bidra ytterligere. Dessuten skulle de ønske at Miljøfyrtårn ble mer synlig i barnehagene, ved å ha en representant tilgjengelig i barnehagen som kan veilede og lære de ansatte om Miljøfyrtårn. Et potensielt problem for Miljøfyrtårn i barnehagene kan være den ulike håndteringen av Miljøfyrtårnkravene. Innsatsen for å etterleve Miljøfyrtårnreglen kan variere fra barnehage til barnehage i følge en informant, noe kan bli et problem dersom variasjonen spriker veldig.

## 6.0. Hovedkonklusjon

---

Gjennom oppgaven har jeg sett på ulike faktorer som kan påvirke de ansatte i Oslo kommune sine barnehager til å etterleve Miljøfyrtårnreglene, i tillegg til ulike faktorer som kan forhindre dem i å følge reglene fullt ut. Mitt utgangspunkt for oppgaven var følgende:

*Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune? Hvorfor og hvordan etterleves de?*

Informantene har en positiv innstilling til innføringen av Miljøfyrtårn/Grønn kommune i barnehagene. De anser miljøet som en verdi, og Miljøfyrtårn som en god ordning for å bevare miljøet. Miljøfyrtårnreglene får meget god omtale blant informantene da de bygger på samfunnsmessige verdier, moral og vane. Reglene påvirker barnehagenes administrative og pedagogiske arbeidsoppgaver, spesielt innen avfallshåndtering, innkjøp og energibruk. De fleste kravene som Miljøfyrtårn stiller er rutiner som allerede er etablerte normer i barnehagene. Selve konstruksjonen av Miljøfyrtårnreglene er en stor bidragsgiver til at reglene blir fulgt. Med en byråkratisk karakter er de forståelig, overkommelige og tydelige for informantene å rette seg etter. Det er heller ingen elementer i Miljøfyrtårnreglene som skulle kunne skape harme og intern motstand blant de ansatte. Tvangsmidler er ikke til stede i barnehagene, de møter ikke konkrete sanksjoner fra Oslo kommune om de ikke velger å følge rutinene de har blitt tildelt gjennom Grønn kommune/Miljøfyrtårn. Straffen kan i følge informantene være å miste muligheten til å resertifisere seg, eller muntlig irettesettelse.

De ansatte i barnehagene viser tegn til at de ikke har behov for ytre stimuli for å utføre reglene som Miljøfyrtårn innebærer. Undersøkelsen er klar på at verdien miljø er viktig for de ansatte, og denne verdsettelsen i seg selv motiverer dem til å følge reglene som er tildelt dem. Deres moralske overbevisning samt deres tanke på fremtidige generasjoner er den viktigste faktoren som driver de ansatte til å leve miljøvennlig i barnehagene. Siden Miljøfyrtårnreglene er legalt tildelt barnehagene fra Oslo kommune, tilsier det at reglene er kommet via de rette instanser og kanaler. Det kan tyde på at denne korrekte delegeringen av Miljøfyrtårnreglene via Oslo kommune sitt hierarki også har bidratt til at ansatte ved barnehagene har utført kravene som er påtvunget dem.

Oslo kommunes innføring av Miljøfyrtårn i barnehagene har i henhold til informantene vist seg å være positivt. Ingen av de ansatte har mye å kritisere ordningen for, med unntak av mindre forbedringspotensial som økonomisk støtte fra Oslo kommune, mengde byråkrati innen Miljøfyrtårnordningen og ønske om ytterligere opplæring av flere ansatte. Grønn kommune prosjektet i Oslo kommune med Miljøfyrtårnordningen etablert i barnehagene høster godt av at nye reglene ikke krever større endringer i den daglige driften.

## 7.0. Personlige refleksjoner rundt oppgaven

---

I dette kapitlet ønsker jeg å dele hvordan prosessen med denne oppgaven har vært for meg, på godt og vondt. Videre vil jeg påpeke mine svakheter i oppgaven og videre studier som kan være aktuelle.

### 7.1. Min opplevelse av oppgaven og arbeidsprosessen.

Å skrive en masteroppgave er noe helt nytt for meg og var på mange måter nytt og skummelt. Det tok tid før jeg fant frem til det aktuelle forskningstemaet som jeg her har lagt frem, men havnet til sist opp i Oslo kommune ved Kjersti Helgeland. Der ønsket de at jeg kunne se på temaet vedrørende Grønn kommune/Miljøfyrtårn fungerte i barnehagene.

Oppgaven bar preg av en del venting, da særlig med tanke på å komme i kontakt med barnehagene selv. Flere av dem var sene med å svare på e-post og telefon, og jeg traff på feil person de gangene jeg tok kontakt med dem. I og med at intervjuene ble utført på sommertid var det også ferier å ta i betraktning, av den grunn ble intervjuene spredd over en lengre periode. Dette var en helt ny opplevelse for meg da jeg kun fra tidligere har erfaring, fra min bacheloroppgave, med at intervjuene ble gjort ferdig innen to til tre dager. Jeg var derfor nødt til å holde intervjueteknikken ved like i de periodene det var opphold mellom intervjuene, slik at alle samtaler skulle holde samme standard. Noe ytterligere som var nytt for meg som også førte til noe venting var søknadsprosessen opp i mot NSD. Slike søknader var ikke nødvendig når jeg arbeidet med min bacheloroppgave, dermed var dette en ny opplevelse for meg.

Det som har bydd på mest problemer for meg er skriveprosessen med oppgaven. Overgangen fra å skrive en bacheloroppgave til å skrive en masteroppgave har vært verre enn jeg trodde til å begynne med. Struktur, språk og omfang var annerledes fra hva jeg hadde erfaring med tidligere. Med god støtte fra veileder føler jeg at jeg har vokst veldig på hvordan oppgaver av dette omfanget skal behandles. Flere kilder fra pensumet mitt ble også valgt vekk når jeg begynte å arbeide med datamaterialet. Mye stoff ble for overfladisk for oppgaven, eller endte med å ikke belyse problemstillingen i den grad jeg hadde sett for meg. Av de nevnte grunnene ble en del teori utelatt fra oppgaven.

## 7.2. Svakheter i oppgaven

Jeg vil veldig gjerne sette fokus på de feilene jeg selv mener er til stede i min egen oppgave. Gjennomgående i oppgaven er det i hovedsak tre elementer jeg ser på som potensielle svakheter.

Den første faktoren er anonymiteten blant bestyrere/miljøansvarlig opp i mot min kontaktperson Kjersti Helgeland i Oslo kommune. Som jeg også nevnte i punkt 4.5. *Utvalg og anonymitet* er Kjersti Helgeland den personen som var bindeledd mellom meg og barnehagene. Hun tok kontakt med bestyrere i de ulike barnehagene jeg hadde plukket ut for å høre om de kunne tenke seg å være med på undersøkelsen. Ved at hun vet hvilke barnehager som har deltatt kan det hende hun vet hvem bestyrere som har deltatt i undersøkelsen. Barnehagene og informantene er forsøkt anonymisert så langt det er mulig, og jeg tror det er liten sannsynlighet for at kontaktpersonen min vil direkte kjenne igjen bestyrerne ut i fra sitatene som er brukt i oppgaven. Men til tross for dette mener jeg det er en svakhet at hun faktisk kan vite hvem som har deltatt i undersøkelsen.

Den andre faktoren som jeg ser på en svakhet i oppgaven er mengden datamaterial jeg har fått samlet inn om motivasjon i barnehagene. Mengden er for snever til å kunne lage konklusjoner, i alle fall vedrørende behovsteoriene, Hertzbergteorien og forventningsteorien. Dette kan komme av at intervjuguiden hadde for lite spesifikke spørsmål til de ansatte. I ettertid føler jeg at min frykt for å få for lang intervjuguide kan ha påvirket spørsmål om motivasjon til å bli for generelt. Et rikere datamaterial på dette feltet ville gjort det enklere å bekrefte/avkrefte hvilke teorien som stemmer overens med empirien.

Den tredje og siste faktoren jeg vil påpeke er antallet informanter. Jeg hadde seks informanter til denne oppgaven, selv om jeg synes de ga meg store mengder med vital informasjon kunne det gjerne vært fyldigere data. Seks informanter fordelt på tre forskjellige barnehager kan ha vært litt lite med hensyn til generaliserbarheten. På grunn av tidsmessige årsaker har jeg ikke valgt mer enn seks informanter til min oppgave, det har gitt gode resultater men for en ytterligere fremstilling av Oslo kommune sine barnehager ville jeg kanskje valgt å benytte en til to barnehager til, med to til fire flere informanter.



Jeg synes at det var riktig å trekke frem disse svakhetene, men jeg mener selv at dersom svakhetene skulle vært rettet opp vil jeg anta at resultatene ikke ville endret seg. Det er særlig i forhold til motivasjonen i barnehagene at jeg vil påstå at resultatet antakelig ikke ville endret seg. Informantene har i analysen vist at indre motivasjon har stor betydning for hvorfor de utfører Miljøfyrtårnreglene, jeg ser det derfor som lite aktuelt at denne tendensen ville endret seg stort om jeg hadde fyldigere data for behovsteoriene, forventningsteorien og Hertzberg teorien.

### 7.3. Videre studier

På bakgrunn av min undersøkelse har det dukket opp en del tanker både rundt hvordan undersøkelsen kunne vært gjort annerledes, andre vinklinger på problemstillingen og alternativt nye problemstillinger.

I forskningen min har jeg sett at en bredere informantgruppe ville styrket oppgaven. En kvantitativ fremgangsmåte til en tilsvarende oppgave ville nok fått kartlagt hvordan barnehagene underlagt Oslo kommune opplever dette. En slik fremstilling vil dog miste mulighetene for oppfølgingsspørsmål og grundig informasjon, men jeg ville gått for en slik tilnærming om jeg ville belyst de generelle tendensene blant barnehagene klart.

Et annet alternativ til fremtidige studier i slektenskap med denne oppgaven ville vært en komparativ undersøkelse mellom Oslo kommune sine sertifiserte barnehager og private barnehager som ikke er involvert i Miljøfyrtårn. Det kunne vært interessant å se om de miljøprinsippene som viser seg å være i Oslo kommune sine barnehager vil være like synlige i private barnehager. I en komparativ undersøkelse med ikke sertifiserte barnehager kan behovet for Miljøfyrtårn i barnehagene komme godt frem. Informantene mine svarte at miljø var viktig for dem til tross for regler som forpliktet dem til å etterleve miljøkrav, er dette vanlig i andre barnehager kan innføringen av Miljøfyrtårn i barnehager være unødvendig.

Da jeg lagt for liten vekt på motivasjonsfaktorer som behovsteoriene, forventningsteorien og Hertzberg teorien kan det være aktuelt med en undersøkelse hvor disse elementene kommer tydeligere frem. Som det ble vist til i punktet over er dette en svakhet i oppgaven min. Det ble derfor liten mulighet å se om den indre motivasjonen til de ansatte hadde konkurrerende motivasjonsfaktorer. En undersøkelse der informantene hadde blitt spurt om elementer innen

de tre teoriene kunne vist hvordan slike motivasjonsteorier fungerer i en setting med barnehagene og Miljøfyrtårn.

I analysen min har jeg vist til en potensiell videre forskning, variasjonen i hvordan barnehagene etterlever reglene. Den ene informanten opplyst om at hans erfaring i flere forskjellige Miljøfyrtårnsertifiserte barnehager viste seg å være merkbart forskjellig fra sted til sted. Dette er i og for seg et spennende utgangspunkt for en dybdeundersøkelse i flere barnehager, her hadde det kanskje vært aktuelt med observasjon.

## 8.0. Litteraturliste

---

- Allen, Kieran (2004): *Max Weber: a critical introduction* 1.utgave. London. Pluto Press.
- Alver, Bente Gullveig og Ørjan Øyen (1997): *Forskningsetikk i forskerhverdagen – Vurderinger og praksis*. Oslo. Tano Aschehoug.
- *Barnehageloven* – Lov om barnehager av 17. juni 2005 nr. 64
- Blix, Brian (2009): *Jurisprudence: Theory and Context* 5.utgave. London. Sweet & Maxwell.
- Brønnøysundregistrene (2011): *EMAS*. URL: <http://www.brreg.no/registrene/emas/emas.html> [Lesedato 26.08.11] Avsnitt 1-4
- Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige* 2.utgave. Oslo Tano Aschehoug.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Johnny Valstad og Jan Ole Vanebo (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv* 1.utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (2010): *Organisasjon og organisering* 6.utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Clegg, Stewart R. (1994): *Max Weber and contemporary sociology of organizations I: Organizing modernity: new Weberian perspectives on work, organization and society* (Ray, Larry J., Michael Reed) 1.utgave. London. Routledge.
- Del Mar, Maksymilian og Zenon Bonkowski (2009): *Law as institutional normative order: an introduction I: Law as institutional normative order* (Del Mar, Maksymilian og Zenon Bankowski) 1.utgave. Farnham, England Burlington. Ashgate.
- Eldrige, John (1994): *Work and authority: some Weberian perspectives I: Organizing modernity: new Weberian perspectives on work, organization and society* (Ray, Larry J., Michael Reed) London. Routledge.
- Engelstad, Fredrik (1999): *Maktbegrepet etter Max Weber I: Om makt – Teori og kritikk* (Engelstad, Fredrik) 1.utgave. Oslo. Ad notam Gyldendal.
- ENØK og stasjonær energibruk i Oslo (2001). Oslo: Oslo kommune Byrådet. (Bystyremelding nr. 3/2001)

- EMAS (2011): URL: <http://greennow.net/Reiseliv/emas.htm> [Lesedato 26.08.11]  
Avsnitt 1-3
- European Commission (2011): *EMAS – performance, credibility, transparency*. URL: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) [Lesedato 26.08.11] Avsnitt 1 -3
- Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver av 1.mars 2006 nr.266
- Fry, Brian R. og Jos C.N.Raadselders (2008): *Mastering public administration: from Max Weber to Dwight Waldo*. 2. utgave. Washington D.C. CQ Press.
- Gamlund, Espen (2009): *SUM4014 – Environmental Philosophy and ethics*. Forelesning. Oslo: Senter for utvikling og miljø, 17.11.2009 og 19.11.2009.
- Gore, Al (2007): *En ubehagelig sannhet: den globale klimakrisen – vår tids største utfordring*. 1.utgave. Oslo. Versal forlag.
- *Grønn kommune: Innføring av miljøeffektivitet i Oslo kommune* (2003). Oslo: Oslo kommune Byrådet. (Bystyremelding nr.3/2003)
- Halphin, Andrew (2009): *Methodology and the articulation of insight: some lessons from MacCormicks Institutions of law I: Law as institutional normative order* (Del Mar, Maksymilian og Zenon Bankowski) 1.utgave. Famham, England Burlington. Ashgate.
- Hart, H.L.A. (1967): *Lov, frihet og moral* 1.utgave. Oslo. Gyldendal.
- Hart, H.L.A. (2008): *Punishment and responsibility: essays in the philosophy of law* 2.utgave. Oxford. Oxford University Press.
- Hart, H.L.A. (1994): *The concept of law* 2.utgave. Oxford. Claredon Press.
- Hedegaard Hein, Helle (2009): *Motivation: motivationsteori og praktisk anvendelse* 1.utgave. København. Hans Reitzels Forlag.
- ISO14001 (2011): URL: [http://www.dnv.no/Binaries/Flyer\\_ISO\\_14001\\_tcm155-192843.pdf](http://www.dnv.no/Binaries/Flyer_ISO_14001_tcm155-192843.pdf) [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 - 13
- ISO14001 (2011): URL: <http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/iso14001.htm> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1-3
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2009): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 1.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

- Jamieson, Dale (2008): *Ethics and the environment: an introduction* 1.utgave. Cambridge. Cambridge University Press.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2004): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Oslo. Abstrakt forlag.
- Kalyvas, Andreas (2008): *Democracy and the politics of the extraordinary : Max Weber, Carl Schmitt, and Hannah Arendt* 1.utgave. Cambridge. Cambridge University Press.
- Klev, Roger og Morten Levin (2009): *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* 2.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- *Kommuneloven* – Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr.107
- Lacey, Nicola (2004): *A life of H.L.A. Hart: the nightmare and the noble dream* 1.utgave. Oxford. Oxford University Press.
- Larsen, Ann Kristin (2007): *En enklere metode – veiledning I samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 1.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- MacCormick, Neil og Ota Weinberger (1986): *An institutional theory of law: new approaches to legal positivism* 1.utgave. Dordrecht, Holland. D. Reidel Publishing Company.
- MacCormick, Neil (2008): *H.L.A. Hart*. 2.utgave. Stanford. Stanford Law Books.
- MacCormick, Neil (2007): *Institutions of law – An essay in legal theory*. 1.utgave. Oxford. Oxford University Press.
- MacCormick, Neil (2008): *Practical reason in law and morality* 1.utgave. Oxford. Oxford University Press.
- Marcuse, Herbert (1970): *Industrialisering og kapitalisme i Max Webers verk I: Innføring og kritikk* (Marcuse, Herbert og Stein Rafoss) Oslo. Tiden Norsk Forlag.
- Miljøfyrtårn (2011): *Bransjekrav*. URL: <http://miljofyrtarn.no/index.php/hvaermiljofyrtarn/bransjekrav> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 - 13
- Miljøfyrtårn (2011): *For kommuner*. URL: <http://miljofyrtarn.no/index.php/forkommuner> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 - 6
- Miljøfyrtårn (2011): *For konsulenter*. URL: <http://miljofyrtarn.no/index.php/forkonsulenter> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 – 7
- Miljøfyrtårn (2011): *For virksomheter*. URL: <http://miljofyrtarn.no/index.php/forvirksomheter> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 -12

- Miljøfyrtårn (2011): *Hva er miljøfyrtårn?* URL:  
<http://miljofyrtarn.no/index.php/hvaermiljofyrtarn> [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 - 17
- Miljøfyrtårn (2011): *Hvordan bli konsulent?* URL:  
<http://miljofyrtarn.no/index.php/forkonsulenter/hvordan-bli-konsulent>. [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 – 12
- Miljøfyrtårn (2011): *Lister*. URL:  
<http://miljofyrtarn.no/index.php/forvirksomheter/sertifiserte-virksomheter> [Lesedato 26.08.2011]
- Miljøfyrtårn (2011): *Miljøfyrtårnsertifisering som et virkemiddel*. URL:  
<http://miljofyrtarn.no/index.php/forkommuner/miljofyrtarnsertifisering-som-et-virkemiddel>. [Lesedato 26.08.2011] Avsnitt 1 – 26
- Miljøfyrtårn (2011): *Krav til alle bransjer*. Miljøfyrtårn Krav 0. URL:  
<http://rapportering.miljofyrtarn.no/CrystalReport/BransjekravPDFs/0.pdf> [Lesedato 26.08.2011]
- Miljøfyrtårn (2011): *Krav til barnehager*. Miljøfyrtårn Krav 36. URL:  
<http://rapportering.miljofyrtarn.no/CrystalReport/BransjekravPDFs/36.pdf> [Lesedato 26.08.11]
- Miljøledelse i staten: Prosjekt Grønn stat – veileder (2003). Oslo: Miljøverndepartementet. (T-1426)
- Mommsen, Wolfgang J. (1989): *The political and social theory of Max Weber: collected essays* 1.utgave. Chicago. University Chicago Press.
- O'Neill, John, Alan Holland og Andrew Light (2008): *Environmental Values* 1.utgave. Abingdon, Oxon. Routledge.
- *Oslomiljøets økologiske program* (1998). Oslo: Oslo kommune Byrådet. (Bystyremelding nr.9/1998)
- Radkau, Joachim (2009): *Max Weber: a biography*; translated by Patrick Camiller 1.utgave. Cambridge. Polity press.
- Richardson, Henry S. (1999): *Administrative policy – making: Rule of law or Bureaucracy? I: Recrafting the rule of law: the limits of legal order* (Dyzenhaus, David) Oxford. Hart Publishing.
- Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ forskning*. 1.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

- Schauer, Frederick (2009): *Institutions and the concept of law: a reply to Ronald Dworkin (with some help from Neil MacCormick I: Law as institutional normative order* (Del Mar, Maksymilian og Zenon Bankowski) 1.utgave. Burlington. Ashgate.
- Sebok, Anthony J. (1999): *Legal positivism and American slave law: the case of Chief Justice Shaw I: Recrafting the rule of law: the limits of legal order* (Dyzenhaus, David) Oxford. Hart Publishing.
- Tebbit, Mark (2005): *Philosophy of law: an introduction* 2.utgave. London. Routledge.
- Von Daniels, Detlefs (2010): *The concept of law from a transnational perspective* 1.utgave. Farnham. Ashgate.
- Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 2.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Weber, Max, Hans Heinrich Gerth, C.Wright Mills og Bryan S. Turner (1991): *From Max Weber: essays in sociology* 3.utgave. London. Routledge.
- Weber, Max (2000): *Makt og byråkrati*. 3.utgave. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Weber, Max (1983): *The end of capitalism? I: Max Weber on capitalism, bureaucracy, and religion: a selection of texts* (Andreski, Stanislaw) 1.utgave. London. George Allan & Unwin Ltd.
- Weber, Max og Sam Whimster (2004): *The essential Weber: a reader* 1.utgave. London. Routledge.
- Weber, Max (1947): *The theory of social and economic organization* 1.utgave. New York. The Free press.
- Weber, Max (1999): *Verdi og handling*. 1.utgave. Oslo. Pax Forlag AS.
- Whimster, Sam (2007): *Understanding Weber* 1.utgave. London. Routledge.

Antall ord i denne oppgaven: 39 130



## Vedlegg 1 - 0 Krav til alle bransjer

### 0 Krav til alle bransjer



|  |    |  |
|--|----|--|
| <p>Målgruppe: Alle virksomheter som skal sertifiseres som Miljøfyrtårn må tilfredsstille dette kravet. I tillegg skal minst ett bransjespesifikt krav benyttes. Krav merket med HK kan oppfylles av hovedkontoret under forutsetning av at de er miljøfyrtårnsertifisert etter hovedkontorkravet (dokumentasjon på oppfyllelse må foreligge).<br/> Virksomheten skal også oppfylle <i>krav til alle bransjer</i>.<br/> Krav merket med § er pålagt i henhold til lov/forskrift.<br/> Se veileder for utfyllende informasjon.</p> |    |  |
| <b>Krav-Id</b>   |    | <b>Systemkrav</b>  |
| 1 §  | HK | Virksomheten skal ha et godt system for HMS-arbeid som fungerer i praksis og tilfredsstiller minimumskravene i henhold til forskrift FOR-2010-02-12-159, Internkontrollforskriften, §5.<br>Miljømål for arbeidsmiljø og ytre miljø samt miljørutiner for innkjøp, energi, transport, avfall og utslipp til luft og vann samles og innarbeides i HMS- / internkontrollsystemet. |
| 2  | HK | Virksomheten skal ikke ha åpne pålegg fra offentlig tilsynsmyndighet som er relatert til arbeidsmiljø og/eller ytre miljø.   |
| 3  | HK | De ansatte skal involveres i miljøarbeidet og gis opplæring hvordan de kan bidra til å gjøre driften mer miljøvennlig.   |
| 5  |    | Kunder, leverandører og samarbeidspartnere skal informeres om virksomhetens miljøarbeid.   |
| 6  |    | Miljøfyrtårn skal være forankret i den øverste ledelse. Det skal være en miljøansvarlig i hver virksomhet som har ansvar for å holde miljøarbeidet i hevd og stimulere til nye tiltak.   |
| 7  |    | Innen 1. april skal miljørapport for foregående år leveres i Miljøfyrtårn portalen. Miljørapporten skal kunngjøres/distribueres internt, til alle ansatte og til eierne / styret. Det skal utarbeides miljørapport ved førstegangssertifisering.   |
| 1761   |    | Virksomheten skal årlig dokumentere forbedring av sine prestasjoner i miljørapportene.   |
| <b>Krav-Id</b>   |    | <b>Arbeidsmiljø</b>  |
| 9 §  | HK | Lokaler skal tilfredsstille kravene i forskrift FOR 1995-02-16 nr 170: Forskrift om arbeidsplasser og arbeidslokaler. Vernerunder skal sikre at kravene blir ivarettatt. Dokumentasjon fra vernerunder skal foreligge.   |
| 10   |    | Det skal være etablert en dialog om arbeidsmiljøet mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker, f.eks årlige medarbeidersamtaler.  |
| 13   | HK | Virksomheten bør tilrettelegge for fysisk trening/aktiviteter for å fremme god helse og forebygge sykefravær.  |
| 14 §   |    | Sikkerhetsdatablad for farlige kjemikalier og helsefarlige stoffer skal være lett tilgjengelig for alle ansatte / brukere i henhold til FOR 2000-04-14 nr 412: Forskrift om oppbygging og bruk av stoffkartotek for helsefarlige stoffer i virksomheter (Stoffkartotekforskriften).  |
| 1695 §   |    | Arbeidsgiver skal ha gjennomført HMS kurs i henhold til arbeidsmiljøloven LOV-2005-06-17-62, § 3.5.  |
| 1698   |    | Årlig sykefravær skal rapporteres i miljørapporten.  |



| Krav-Id |    | Innkjøp  |
|---------|----|--|
| 15      | HK | Virksomheten skal tilpasse og bruke en skriftlig innkjøpsveileder for innkjøp av varer og tjenester som de selv bestiller  |
| 16      | HK | Virksomheten skal i størst mulig grad velge produkter for henholdsvis egen drift og videresalg som tilfredsstiller kravene til en tredjeparts miljømerking.  |
| 1793    | HK | Årlig skal antall eller prosentandel av miljømerkede produkter for henholdsvis egen drift og videresalg rapporteres i miljørapporten.  |
| 17      | HK | Virksomheten skal kreve at deres mest sentrale leverandører dokumenterer miljøprestasjon / rutiner innenfor temaene innkjøp, energi, avfall, transport og/eller utslipp. Årlig skal antall miljøsertifiserte leverandører dokumenteres i miljørapporten. |
| 18      |    | Dersom innkjøp foretas av annen enhet, f.eks kommunal innkjøpsenhet eller kjedekontor, skal det fremlegges dokumentasjon som viser at denne enheten oppfyller innkjøpskravene i krav id 15, 16 og 17 ovenfor.  |
| 19      | HK | Settes en del / deler av virksomhetens drift ut til andre, skal disse leverandørene påvirkes til å miljøfyrtåmsertifisere seg.   |
| 20      | HK | Ved innkjøp og leasing av nye personbiler, bilgruppe M1, skal CO2 utslipp ikke overstige 130 g/km.   |
| 1794    | HK | Ved innkjøp og leasing av nye varebiler, bilgruppe N1 bør CO2-utslipp ikke overstige 210 g/km.   |

| Krav-Id |    | Energi  |
|---------|----|---|
| 23 §    | HK | Eier av yrkesbygg over 1000 m2 skal sørge for energimerking i henhold til forskrift om energimerking av bygninger FOR-2009-12-18-1665, § 8 og § 22. Energieksperten skal utarbeide en tiltaksliste, gi prisantydning / tilbakebetalingstid og utarbeide en plan for gjennomføring av tiltakene. Leietakere skal påvirke byggeiere til å energimerke bygget. |
| 24      | HK | Eier og leietaker av yrkesbygg under 1000 m2 skal fylle ut ENØK -sjekklisten. Dersom virksomheten finner det hensiktsmessig, skal en energiekspert energimerke bygget og utarbeide en tiltaksliste, gi prisantydning / tilbakebetalingstid og utarbeide en plan for gjennomføring av tiltakene.   |
| 1796    | HK | Eier av bygning med kjel for fossilt brensel (over 400 m2 oppvarmet bruksareal) eller klimaanlegg (over 500 m2 oppvarmet bruksareal) skal sørge for energivurdering i henhold til forskrift om energimerking av bygninger FOR-2009-12-18-1665, § 13 og § 16. Leietakere skal påvirke byggeiere til å energivurdere kjel / klimaanlegg.                      |
| 1692    | HK | ENØK-tiltak som virksomheten selv kan gjennomføre, og som kan spares inn på to år, skal gjennomføres. Leietakere skal påvirke byggeiere til å finansiere tiltak som kan innspares innen to år.  |
| 21      |    | Interne rutiner skal sikre lavt energiforbruk til oppvarming, ventilasjon, lys og produksjon.   |
| 22      |    | Eget energibruk skal registreres hver måned. Bransjekravene kan angi andre intervaller for registrering. Årlig energibruk skal rapporteres i miljørapporten.  |
| 25      |    | Ved resertifisering skal virksomheter med yrkesbygg under 1000 m2 ha en ny gjennomgang av ENØK- sjekklisten. Dersom virksomheten finner det hensiktsmessig, skal en energiekspert energimerke bygget og utarbeide en tiltaksliste, gi prisantydning / tilbakebetalingstid og utarbeide en plan for gjennomføring av tiltakene.                              |
| 27      |    | Eiere av bygg som har oppvarmingskilder basert på fossilt brensel, er eldre enn 15 år og varmer opp et bruksareal på mer enn 400 m2 skal innen neste resertifisering bytte ut til mindre miljøbelastende oppvarmingskilder.   |

| Krav-Id |    | Transport   |
|---------|----|---|
| 28      |    | Virksomheten skal sammen med de ansatte iverksette tiltak for å bruke mindre miljøbelastende transportmidler til og fra jobb som for eksempel å sykle, gå, reise kollektivt eller samkjøre.   |
| 29      | HK | Virksomheten skal utarbeide retningslinjer for å hindre unødvendig reising, og kunne velge de minst miljøbelastende transportmidler på tjenestereiser.  |
| 31      | HK | Virksomheten skal utarbeide tiltak for å hindre unødvendig transport og kunne velge de minst miljøbelastende transportmidler ved varetransporter.   |
| 32      |    | Virksomhetens kjøretøy bør ha motorvarmer med tidsur, eller parkeres innendørs.   |
| 33      |    | Virksomhetens kjøretøy bør ha piggfrie dekk.  |
| 34      |    | Virksomheten skal vurdere overgang til alternativt drivstoff eller el-bil.  |
| 1700    | HK | Drivstofforbruket, antall kjørte km og flyreiser i antall timer i tjenesten skal rapporteres i miljørapporten.  |
| 1797    | HK | Dersom virksomheten har en bilpark på 10 eller flere biler, eller kjører mer enn 100 000 km per år, så skal det gis opplæring om riktig bruk av aktuelle kjøretøy når det gjelder økonomisk/miljøvennlig kjøring (økokjøring).              |
| 1798    | HK | Det skal settes mål for reduksjon i drivstofforbruk, enten per kjøretøy, sjåfør, kjørt kilometer eller per rute der det er praktisk gjennomførbart.   |
| Krav-Id |    | Avfall  |
| 36      |    | Avfallsreducerende tiltak skal årlig føres inn i handlingsplanen i miljørapporten.  |
| 37      |    | Bruk av engangsartikler skal være redusert til et absolutt minimum.   |
| 38      | HK | Virksomheten skal behovsvurdere og minimalisere all bruk av papir inklusive utsending av papirbasert tilbuds- og reklamemateriell.  |
| 39      | HK | Virksomheten skal oppfordre leverandører til ikke å over-/ feil emballere. Ved anskaffelser skal emballering av varen inngå som en del av avtalen.  |
| 40      | HK | Virksomheten skal ved første gangs sertifisering ha gjennomført en avfallsanalyse, etablert et kildesorteringssystem og inngå avtale med renovator for henting og håndtering av fraksjonene.  |
| 1799    |    | Årlig kildesorterte mengder skal rapporteres i miljørapporten.  |
| 35      |    | En kildesorteringsinstruks skal være utarbeidet og tilgjengelig for alle ansatte og eventuelle leietakere. Miljøansvarlig skal følge opp avfallshåndteringen jevnlig. Ved avvik eller behov for oppgradering skal strakstiltak iverksettes. |
| 41      |    | Restavfallet skal årlig reduseres i forhold til antall årsverk/brukere/omsetning.   |
| 42 §    |    | Farlig avfall skal i henhold til forskrift FOR-2004-06-01-930, forskrift om gjenvinning og behandling av avfall (avfallsforskriften) lagres forsvarlig og leveres til godkjent mottak.  |

|         |  |   |
|---------|--|---|
| Krav-Id |  | <b>Utslipp til vann</b>   |
| 43 §    |  | Eventuell egen vaskeplass for kjøretøy skal i henhold til FOR 2004-06-01 nr 931: Forskrift om begrensnig av forurensning (forurensningsforskriften) ha godkjent, avløpsanlegg med sandfang og eventuelt oljeutskiller. Det skal være utarbeidet driftsinstruks for oljeutskiller og sandfang. |
| 44 §    |  | Alle konsesjoner for utslipp til jord, vann og luft skal dokumenteres.  |

|         |    |  |
|---------|----|--|
| Krav-Id |    | <b>Estetikk</b>  |
| 45      | HK | Virksomheten skal ha rutiner for ytre og indre vedlikehold av egne bygninger og eventuelle utearealer. |

---

## Veiledning

| Krav-Id | Systemkrav   |
|---------|--|
| 1       | <p>Det overordnede målet med dette temaet er en grundig forankring av Miljøfyrtårn i virksomhetens HMS-/Internkontrollsystem.</p> <p>Krav ID 1:<br/>Et velfungerende HMS for virksomheter bør inneholde følgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1: Oversikt over lover og forskrifter,</li> <li>2: Rutiner for opplæring av ansatte på HMS</li> <li>3: Medvirkning av ansatte i HMS-arbeid (personalmøter minimum to ganger pr år med HMS på agendaen).</li> <li>4: Mål for helse miljø og sikkerhet (inklusive mål for arbeidsmiljø og ytre miljø)</li> <li>5: Oversikt over organisasjonen med ansvarsoppgaver</li> <li>6: Risikovurdering og handlingsplan</li> <li>7: Vernerunde for fysisk arbeidsmiljø</li> <li>8: Vernerunde for psykososialt arbeidsmiljø</li> <li>9: Stoffkartotek for kjemiske stoffer</li> <li>10: Oppdatert branninstruks og info til ansatte</li> <li>11: Brannøvelser</li> <li>12: Tilgang til førstehjelpsutstyr</li> <li>13: Førstehjelpskurs</li> <li>14: Awikrapportering</li> <li>15: Årlig vurdering om HMS systemet fungerer etter hensikten, inklusive oppdateringer av gjeldende bransjekrav for virksomheten (årlig systemrevisjon).</li> </ol> <p>Minimumskravene i henhold til Internkontrollforskriftens §5 fremgår av punktene 1-15, unntatt 3 og 13 som er bransjeavhengige. Punktene 4,5,6,14 og 15 må dokumenteres.</p> <p>For tips og råd se regelhjelp.no. Veiledning til Internkontrollforskriften kan du finne på arbeidstilsynets hjemmeside;<br/><a href="http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?id=78629">http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?id=78629</a></p> |
| 2       | <p>Åpne pålegg fra offentlig tilsynsmyndighet:</p> <p>Dersom et offentlig tilsynsorgan (for eksempel Mattilsynet, Arbeidstilsynet, Brannvesenet osv) har vært på inspeksjon/tilsyn skal ev. rapporter gjennomgås for å kontrollere at det ikke er pålegg (avvik) som ikke er lukket. Virksomheter med åpne tilsynspålegg kan ikke sertifiseres / resertifiseres før alle pålegg (avvik) er lukket.</p>   |
| 3       | <p>Opplæring:</p> <p>Trenger ikke være et eksternt kurs, men kan omfatte kunnskaper om de viktigste forhold i arbeidsmiljøet og virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Forslag til et enkelt opplæringsprogram kan lastes ned fra <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a></p> <p>Kunnskapene tilegnes primært gjennom selvstudier og opplæring eller kurs i virksomheten (praktisk oppfølging). Ansatte bør oppfordres til, og gis mulighet til, å ta Miljøsteget til Grønn Hverdag (<a href="http://www.gronnhverdag.no">http://www.gronnhverdag.no</a>), eller tilsvarende ordninger.</p> <p>Ansatte med kundekontakt skal kunne informere om produktenes miljøegenskaper.</p>   |
| 5       | <p>Informasjon om virksomhetens miljøarbeid:</p> <p>Bør fortrinnsvis benytte web/intranett, alt. publikasjoner i PDF format som kan sendes via e-post. Bør omfatte miljøpolitikk/-status, opplysninger om miljøprodukter og/eller hvordan miljøhensyn oppfylles i tjenesteleveranser. Den sertifiserte virksomheten skal anvende Miljøfyrtårnlogo, sertifikat og miljørapport aktivt gjennom egen markedsføring og kommunikasjonskanaler. Se logo og regler for bruk av logo på Stiftelsen Miljøfyrtårns hjemmeside, <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a>.</p>   |
| 6       | <p>Unntaksvis kan underliggende enheter inngå i en og samme sertifisering (dette skal godkjennes av miljøfyrtårn). På hver av disse virksomhetsstedene skal det være en miljøfyrtårnansvarlig.</p>   |
| 7       | <p>Miljørapport:</p> <p>Se <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a> og "min side" og logg inn med tildelt brukernavn og passord. Miljørapporten er i hovedsak to-delt og omfatter en rapporteringsdel (fjoråret) og en handlingsplan-del (kommende år). Den er temainndelt og omfatter i sum samfunnets forventninger/krav til klimaregnskap og -handlingsplan. Se også Miljøinformasjonsloven, <a href="http://www.lovdato.no/all/hl-20030509-031.html">http://www.lovdato.no/all/hl-20030509-031.html</a>.</p>   |



|                |  |
|----------------|--|
| 1 761          | Årlig forbedring innebærer en totalvurdering av miljøpresentasjonene.  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Arbeidsmiljø</b>  |
| 9              | Det overordnede målet med arbeidsmiljøkravene er å få til et best mulig arbeidsmiljø gjennom aktive og virkningsfulle forebyggings tiltak.<br><br>Vernerunder:<br>Miljøfyrtårn legger inn forslag på vernerundeskjema på Stiftelsen Miljøfyrtårns hjemmeside, <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a> under "for virksomheter" og "verktøy".  |
| 10             | Medarbeidersamtaler:<br>Miljøfyrtårn legger inn forslag på medarbeidersamtalskjema på Stiftelsen Miljøfyrtårns hjemmeside, <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a> under "for virksomheter" og "verktøy".   |
| 14             | Sikkerhetsdatablad:<br>Dersom stoffene/materialene benyttes i så små mengder at det kan sammenlignes med et privat årsforbruk og i praksis ikke vil kunne forårsake noen helserisiko, er det ikke nødvendig å ta med opplysninger om disse i stoffkartoteket. Som eksempel kan nevnes produkter som kjøpes i små mengder per år i forbrukerpakning fra detaljhandel (For eksempel vaske- og rengjøringsmidler som brukes i vanlige husholdninger). Produkter med faremerking skal ha sikkerhetsdatablad.<br>Se <a href="http://www.ecoonline.no">www.ecoonline.no</a> og søk på de aktuelle produkter. Arbeidstakerne og verneombudet skal ha papirkopier av sikkerhetsdatabladene, selv om stoffkartoteket finnes elektronisk.  |
| 1 695          | Det kan aksepteres at kurset er bestilt og at leverandør av kurset kan bekrefte bestillingen.  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Innkjøp</b>   |
| 15             | Generelt:<br>Det overordnede målet med "innkjøp og materialbruk" -kravene er å få til en praksis som er mest mulig miljøvennlig og bærekraftig. Ved å stille innkjøpskrav tar virksomheten ansvar for mer enn det som befinner seg innenfor egen organisasjon. Det er viktig å ha et "vugge til vugge" perspektiv på innkjøpene.<br><br>Innkjøpsveiledere kan lastes ned fra <a href="http://www.miljofyrtarn.no">www.miljofyrtarn.no</a> , og må tilpasses virksomhetens innkjøpsbehov før de tas i bruk. For informasjon om offentlige innkjøpskriterier se <a href="http://www.anskaffelser.no">www.anskaffelser.no</a>   |
| 16             | Tredjeparts miljømerking:<br>Anerkjente merkeordninger for økologiske varer er Ø-merket til Debio i Norge og det Krav-merket i Sverige. Dersom butikken fører økologiske produkter fra andre land med nasjonal godkjenningssordning skal også disse eksponeres. Miljømerking av produkter kan sjekkes ut på:<br>a. Svanen <a href="http://www.ecolabel.no">http://www.ecolabel.no</a><br>b. Bra Miljøval <a href="http://www2.snf.se/bmv/">http://www2.snf.se/bmv/</a><br>c. EU-blomsten <a href="http://ec.europa.eu/environnement/ecolabel/index_en.htm">http://ec.europa.eu/environnement/ecolabel/index_en.htm</a><br>d. Økologiske matvarer <a href="http://www.debio.no">http://www.debio.no</a><br>e. Rettferdig handel <a href="http://www.maxhavelaar.no">http://www.maxhavelaar.no</a><br>f. Der Blaue Engel <a href="http://www.blauer-engel.de/en/index.php">http://www.blauer-engel.de/en/index.php</a> ,<br>g. TCO <a href="http://www.tcodevelopment.com/">http://www.tcodevelopment.com/</a> ,<br>h. EUs energimerke A<br><a href="http://www.nve.no/energimerking/modules/module_111/news_group_view.asp?iCategoryId=1123">http://www.nve.no/energimerking/modules/module_111/news_group_view.asp?iCategoryId=1123</a> ,<br>i. Energy Star <a href="http://www.nve.no/modules/module_109/publisher_view_product.asp?iEntityId=10580">http://www.nve.no/modules/module_109/publisher_view_product.asp?iEntityId=10580</a> ,<br>j. Øko-Tex 100 <a href="http://www.oeko-tex.com/OekoTex100_PUBLIC/index.asp?cls=02">http://www.oeko-tex.com/OekoTex100_PUBLIC/index.asp?cls=02</a><br>k. Se også Produktkontrollen ( <a href="http://www.lovdatab.no/all/nl-19760611-079.html">http://www.lovdatab.no/all/nl-19760611-079.html</a> ) og KLIFs substitusjonsliste ( <a href="http://www.klif.no/">http://www.klif.no/</a> ). |
| 1 793          | Dette kravet følger naturlig etter krav id 16  |
| 17             | Mest sentrale leverandører<br>Dette bør omfatte de leverandørene som leverer minst 2/3 av det totale produkt-/tjenestevolumet. Virksomhetene må kontinuerlig arbeide med å oppdatere miljøinformasjon/-prestasjoner fra sine leverandører. Utleiere (gårdelere, kjøpesenterledelse og lignende) er også leverandører.  |
| 18             | Dersom innkjøpsenheten ikke kan dokumentere at de oppfyller innkjøpskravene id 15, 16 og 17, så skal virksomheten dokumentere at de har påvirket sentral innkjøpsenhet til å utarbeide en innkjøpspolitikk med miljøkrav eller dokumentere med inngåtte leverandøraftaler av miljøkrav er ivarettatt.  |

|                |   |
|----------------|---|
| 20             | Nasjonal målsetting for CO <sub>2</sub> -utslipp for kjøretøygruppen M1 er 120 g/km innen 2012. Stiftelsen Miljøfyrtårn vil innføre krav om 120 g/km innen 2012.<br>Virksomheten skal kartlegge CO <sub>2</sub> -utslippene fra egen bilpark. Ved innkjøp/leasing av ny(e) bil(er) til tjenestebruk (firmabiler) skal kjøretøy med lavest mulig CO <sub>2</sub> utslipp velges. F.eks. hybridbiler, biler med CO <sub>2</sub> -utslipp lavere eller lik 120 g/km, el-bil eller andre miljøvennlige alternativer i markedet.<br><br>Virksomhetens innkjøpspolitikk/-avtaler skal dokumentere denne forpliktelsen.  |
| 1 794          | Virksomhetens innkjøpspolitikk/-avtaler skal dokumentere målsettingen.  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Energi</b>   |
| 23             | <p>Stasjonært forbruk, energiekspert og energimerking med tiltaksliste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stasjonært energiforbruk omfatter all energi til bygg, oppvarming, lys, ventilasjon, produksjon og teknisk utstyr. Transport er ikke inkludert.</li> <li>- Energiekspert: vedrørende kompetansekrav til person som kan gjennomføre energimerking, se §18 og §19 i energimerkeforskriften.</li> <li>- Energimerke og tiltaksliste skal inneholde: <ul style="list-style-type: none"> <li>o kartlegging av årlig energibruk totalt, og fordelt på ulike energibærere.</li> <li>o analyse av hva energien brukes til: selve produksjonen, oppvarming av bygg, automatikk, ventilasjon, varmt vann, osv.</li> <li>o finne de beste tiltakene for å spare energi, med grove prisanslag og tilbakebetalingstid</li> </ul> </li> </ul> <p>Tiltakslisten skal være basert på lokalt klima og virkelig bruk av bygget (i henhold til energipostene i NS 3031: Beregning av bygningers energiytelse - Metode og data. Energipostene: oppvarming, ventilasjon, varmtvann, vifter &amp; pumper, belysning, kjøling) og beregne effekten på virkelig energibruk og beregnet energibruk under normerte forhold. Energiattesten skal beskrive en plan for å gjennomføre tiltakene.</p> <p>EUs bygningsdirektiv sier at energimerking av bygg som er over 500 m<sup>2</sup> oppvarmet bruksareal skal energimerkes fra 2013, og innen 2020 skal bygg med bruksareal over 250 m<sup>2</sup> energimerkes.</p> <p>Link til direktivet:<br/><a href="http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ.L:2010:153:0013:0035:EN:PDF">http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ.L:2010:153:0013:0035:EN:PDF</a></p> |
| 24             | <p>ENØK-sjekkliste (se lenke):<br/><a href="http://www.miljofyrtarn.no/index.php?option=com_docman&amp;task=doc_download&amp;gid=147&amp;Itemid=51">http://www.miljofyrtarn.no/index.php?option=com_docman&amp;task=doc_download&amp;gid=147&amp;Itemid=51</a><br/>Hjelpeverktøy for å beregne energibruk for en bygning, og se hva den temperaturkorrigerede energibruken blir i forhold til Normtall og Bygningsnettverkets energistatistikk:<br/><a href="http://naring.enova.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1268">http://naring.enova.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1268</a></p>   |
| 21             | <p>Generelt:<br/>Det overordnede målet med energikravene er å bidra til reduksjon av energiforbruk, samt effektivisering av det gjenværende forbruket.</p>  |
| 22             | <p>Hensikten med energiregistreringen er å kunne avdekke avvik for å sikre et lavest mulig energiforbruk. Energiforbruket for den enkelte leietaker bør kunne registreres på egne målere for størst mulig grad av separat avregning.<br/>Der det ikke er energimåler, skal det utføres en beregning av energibruket (kWh/år) som skal rapporteres i miljørapporten. Energi til fellesareal må imidlertid fordeles mellom leietakerene.</p>  |
| 27             | <p>Mindre miljøbelastende oppvarmingskilder:<br/>Dette kan for eksempel være vannbåren varme (fjernvarme), varmepumper, pelletsovnene osv.<br/>Enova har tilskuddsordninger i forbindelse med overgang til miljøvennlige oppvarmingskilder. Mer info på:<br/><a href="http://naring.enova.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1002">http://naring.enova.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1002</a> og <a href="http://www.oljefri.no">www.oljefri.no</a></p> <p>Med forurensende oppvarmingskilder menes fossilt brensel som koks, olje og gass.</p>  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Transport</b>  |
| 28             | <p>Generelt:<br/>Det overordnede målet med transportkravene er reduksjon av CO<sub>2</sub>-utslipp og en bedre folkehelse. Lokalt utvises det miljøansvar gjennom tiltak som: redusert bruk av forurensende transportmidler (fly, bensin-/dieseldrevne kjøretøy), økt bruk av kollektivtransport, miljøvennlige kjøretøy, sykling/gåing, samordning av transportbehov med mer.</p> <p>Krav ID-28:<br/>Eksempler på tiltak kan være:<br/>Gratis busskort, tilby gode og sikre sykkelparkeringsplasser, ha tilgjengelig dusj/fasiliteter på jobben og lignende.</p>   |

|                |   |
|----------------|---|
| 29             | <p>Utgangspunktet for å lage retningslinjer bør være en enkel kartlegging av virksomhetens totale reiseomfang.</p> <p>Med retningslinjer menes en sjekkliste som ansatte kan forholde seg til når de skal ut å reise, og som ivaretar vurderingen av hensiktsmessigheten med møte, miljøvennlig transportmiddel osv. Eksempel kan være:</p> <p>a. Må vi reise?</p> <p>b. Kan dette gjennomføres via webmøte, telefonmøte, videokonferanse e.l?</p> <p>c. Hvis dette må gjennomføres hva er det minst miljøbelastende transportmiddelet / beste organisering av transporten?</p>   |
| 31             | <p>Utgangspunktet for å lage tiltak bør være en enkel kartlegging av virksomhetens totale vare og tjenestetransport. Eksempel på tiltak kan være:</p> <p>a. Ruteplanlegging/beste organisering av transporten med vekt på miljø</p> <p>b. Bruk av posisjonerings - og kommunikasjonsutstyr (GPS, telefoni og lignende)</p>  |
| 1 700          | <p>Kjøretøyene kan være leid/leaset eller eid av virksomheten selv. Når ansattes private kjøretøy nyttes i forbindelse med tjenestereiser skal de regnes som en del av bilparken (km-registrering). Virksomheten må selv utarbeide et system for å registrere reisevirksomheten.. Eksempel kan være (avhengig av størrelsen på virksomheten eller reiseomfang): excelark, rapport fra reisebyrå, sentralt reiseregistrering- / bookingsystem, kjørelog eller lignende.</p>  |
| 1 797          | <p>Kjøretøyene kan være leid/leaset eller eid av virksomheten selv. Når ansattes private kjøretøy nyttes i forbindelse med tjenestereiser skal de regnes som en del av bilparken (km-registrering). Virksomheten må selv utarbeide et system for å registrere reisevirksomheten.</p> <p>Opplæring i økokjøring kan gjennomføres som internopplæring, eller kjøpes gjennom Autoriserte Trafikkskoleers Landsforbund, Grønn Hverdag, kjøreskoler i regionen eller tilsvarende ordninger. For forslag til innhold i internopplæring se; "virksomheter/verktøy" på Stiftelsen Miljøfyrtårn sin hjemmeside; <a href="http://www.miljofyrtarn.no/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=23&amp;Itemid=46">http://www.miljofyrtarn.no/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=23&amp;Itemid=46</a></p> <p>Det bør arrangeres oppfriskning i økokjøring ved behov (ved personellutskiftninger, utskifting av kjøretøy etc.)</p> <p>Med bilpark menes kjøretøy i bilgruppe M1, N1(varebil) og N2(varebil/lette lastebiler).</p> |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Avfall</b>   |
| 36             | <p>Avfallsreducerende tiltak:</p> <p>Eksempler: reparasjon, gjenbruk, e-faktura og dobbeltsidig kopiering. Kildesortering er ikke avfallsreduksjon. Et avfallsreducerende tiltak kan også oppnås gjennom behovsprøving (trenger vi dette kan vi få eller kjøpe det brukt, kan vi omdisponere ressurser etc.) før et innkjøp foretas, eller ved å stille relevante miljøkrav til produktet/tjenesten.</p>  |
| 37             | <p>Eksempler på engangsartikler;</p> <p>Papp krus, plastglass, papptallerkner, kuvertpakninger (smør, syltetøy, kaffe etc) ,plastbestikk, engangspaller osv.</p>  |
| 38             | <p>Virksomheten bør vurdere bruk av miljøvennlige metoder f.eks ved informasjon og salg via internett.</p>  |
| 39             | <p>Emballasjen må optimaliseres. Med det menes at emballasjen beskytter varen tilstrekkelig slik at skader unngås og varens holdbarhet ikke forringes. Samtidig skal emballasjen materialgjenvinnes og kunne gjenbrukes.</p>  |



|                |  |
|----------------|--|
| 40             | <p>Med avfallsanalyse menes følgende:</p> <p>Kartlegging av avfallet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hva slags type avfall</li> <li>- hvor oppstår avfallet</li> <li>- hvor mye avfall (vektregistrering, volumberegning, perioderegistrering)</li> <li>- hvor mye utgjør de årlige avfallskostnadene</li> </ul> <p>Dette resulterer i en avfallsplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hvilke avfallstyper kan minimeres (tiltak)</li> <li>- hvilke avfallstyper skal kildesorteres</li> <li>- hvordan avfallet skal håndteres</li> <li>- valg av utstyr og merkesymboler</li> <li>- hvem henter og når tømmer avfallet (internt og eksternt)</li> <li>- oversikt over avfallsmengder og kostnader</li> <li>- lage kildesorteringsinstruks (se eksempel på kildesorteringsinstruks under: for "virksomheter"/"verktøy" på <a href="http://www.miljofyrta.no">www.miljofyrta.no</a>)</li> </ul> <p>Næringsavfall / kildesorteringssystem:</p> <p>Avfall som oppstår i forbindelse med en virksomhet, enten privat eller offentlig, kalles næringsavfall. Renovatør til næringsavfall kan velges fritt i markedet og omfatter avfall fra butikker, hoteller, kontorer, institusjoner, barnehager osv. Det kan også være treflis fra sagbruk, steinmasser fra pukkverk eller annet avfall fra industrivirksomhet. Næringsavfall kan også inneholde farlig avfall som må sorteres ut og håndteres for seg. For mer informasjon se: <a href="http://www.regelhjelp.no/Templates/Emne___3458.aspx">http://www.regelhjelp.no/Templates/Emne___3458.aspx</a></p> <p>Leietakere i næringsgårder må påvirke gårdeier til å etablere et system for næringsavfall, alternativt påvirke gårdeier til å miljøsertifisere seg.</p> <p>Kildesorteringssystem:</p> <p>Eksempler på fraksjoner er organisk avfall, papp og papir, plast, metall, EE-avfall, trevirke, glass m.m.</p> |
| 35             | <p>Det overordnede målet med avfallskravene er avfallsreduksjon og en best mulig miljøvennlig og bærekraftig avfallshåndtering. Informasjon om kildesortering og gjenvinning kan hentes på nettsidene <a href="http://www.sortere.no">www.sortere.no</a> og <a href="http://www.loop.no">www.loop.no</a></p> <p>Kildesorteringsinstruks (tidligere Avfallsinstruks):</p> <p>Se eksempel på kildesorteringsinstruks under: for "virksomheter"/"verktøy" på <a href="http://www.miljofyrta.no">www.miljofyrta.no</a></p>   |
| 41             | <p>Det er et mål at årlig mengde restavfall skal reduseres, det vil føre til en høyere grad av utsortering av fraksjoner som kan materialgjenvinnes. Dette fører igjen til en mer bærekraftig avfallshåndtering i tråd med avfallspyramiden og norsk avfallspolitik.</p>   |
| 42             | <p>Ubetjente miljøstasjoner skal ikke benyttes til avlevering av farlig avfall da disse er forbeholdt husholdningene.</p>  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Utslipp til vann</b>  |
| 43             | <p>Generelt:</p> <p>Det overordnede målet med utslippskravene er å sikre at forurensende stoffer ikke kommer ut i naturens kretsløp eller blir til ulempe for virksomheten selv så vel som for omgivelsene og samfunnet som helhet.</p> <p>Krav ID-43:</p> <p>Vaskeplass for kjøretøy:</p> <p>Mer informasjon om krav til vaskeplass fremgår av NORVAR rapport 156/2007 (26.sep-07) "Veiledning for oljeutskilleranlegg", se <a href="http://www.norvar.no">www.norvar.no</a>, Forurensningsforskriftens del 4, kap.15 og NS-EN-858 del 1 og 2. Vær oppmerksom på at kommunene også kan utgi egne forskrifter angående utslipp.</p>  |
| 44             | <p>Konsesjoner:</p> <p>Tillatelser gitt av offentlig godkjent myndighetsorgan (departement, direktorat, tilsyn, fylkesmann og kommune) til å slippe ut angitte kvanta (kvoter) av forurensende kjemikalier, støv, lukt og støy.</p>  |
| <b>Krav-Id</b> | <b>Estetikk</b>  |
| 45             | <p>Generelt:</p> <p>Det overordnede målet med estetikkkrav er å få til et visuelt godt inntrykk av virksomheten. Dette inkluderer bygninger og umiddelbare omgivelser og omfatter utforming, maling, skilting, beplantning, parkerings-/lagringsområder mv.</p>  |



## Vedlegg 2 - Bransjekrav 36 Barnehage

### Bransjekrav 36 Barnehage

Utsendt: juni 2000

Revidert jan. 2004

Justert: juli 2004

Justert: oktober 2004

Justert: november 2005

Justert: april 2006

Justert: mai 2007

Justert: juli 2007

Justert: februar 2008

Kravet er utarbeidet

i samarbeid med Grønn Hverdag



## Krav til barnehage

| Barnehager skal også oppfylle <b>Krav til alle bransjer</b> (Generelt bransjekrav).<br>Krav merket med § er pålagt i henhold til lov/forskrift. |   |   |
|---|---|---|
| GENERELT  | § | 1. Barnehagen skal oppfylle forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler, 1995. Se kjøreregler for forskriften på slutten av dette bransjekravet.  |
|   | § | 2. Når det gjelder mat og hygiene, skal barnehagen være registrert hos Mattilsynet i henhold til forskrift 8. juli 1983 nr. 1252 om produksjon og omsetning av næringsmidler. Virksomheten må ha etablert Internkontroll Mat. |
|   |   | 3. Ansatte og foreldre skal få en presentasjon av Grønn Hverdag, og få tilbud om å ta Miljøsteget.  |
|   |   | 4. Grønn hverdags materiell bør benyttes som veiledning og inspirasjon i forbindelse med en sertifisering.<br>( <a href="http://www.grønnhverdag.no">www.grønnhverdag.no</a> )  |
|   |   | <u>Miljøpedagogikk og bruk av uteområder:</u>   |
|   |   | 5. Barnehagen må ha et gjennomarbeidet pedagogisk opplegg når det gjelder barnas forhold til miljø. Barnehagen skal minst ha en ressursperson med innsikt i miljølære.  |
|   |   | 6. Barna må ha minst én utedag i uken, knyttet til kunnskap om natur og/eller fysiske aktiviteter på grøntområder (f.eks. gå på tur).   |
|   |   | 7. Barnehagen må adoptere en "100-metersskog".  |
|   |   | 8. Barna skal delta i miljøaktiviteter som kildesortering, kompostering mm.   |
|   |   | 9. Barnehagen informerer foreldrene om miljøratsingen, og oppfordre foreldrene til å følge opp noen av barnehagens miljøtiltak hjemme.  |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>ARBEIDSMILJØ</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barnehagen bør være tilknyttet bedriftshelsetjeneste i henhold til forskrift 1994 nr. 333 (Verne- og helsepersonale) og forskrift 1989 nr. 914 (Hvilke virksomheter skal ha verne- og helsepersonale).</li> <li>2. Gode arbeidsstillinger vektlegges for å unngå belastningsskader (løft o.l.).</li> <li>3. I friluftsbarnehager godtas effektiv utlufting som tilstrekkelig ventilasjon.</li> <li>4. Det skal ikke røykes på barnehagens utearealer.</li> <li>5. Barnehagen skal lage en plan for utskifting av lekeapparater av trykkimpregnert materiale.</li> <li>6. Lekeapparater skal være godt sikret mot ulykker (jfr. EU-forskrift). Barnehagen skal i samarbeid med hjemmehørende kommune undersøke om radongass siver inn i lokalene. Strakstiltak innføres dersom gassmengden er over faregrense.</li> </ol> |
| <b>INNKJØP OG MATERIALBRUK</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barnehagen skal være kjent med, og gi informasjon til foreldre om miljømerkede produkter for barn. (<a href="http://www.ecolabel.no">www.ecolabel.no</a>)</li> <li>2. Ved innkjøp av husholdningsmaskiner foretrekkes de som støyer minst. Holdbarhet og energiforbruk skal også vurderes.</li> <li>3. Innkjøp av leker skal reduseres ved å legge vekt på solid materialbruk, og ved bruk av materialer som barnehagen finner ute i naturen.</li> <li>4. Barnehagen bruker kun giftfrie tusjer og fargestifter.</li> <li>5. Barnehagen bruker ikke sprøytemidler i hagen og til stueplanter.</li> <li>6. Barnehagen unngår produkter av PVC.</li> </ol>   |
| <b>ENERGI</b>                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eget energiforbruk skal registreres en gang i måneden.</li> <li>2. Innnetemperaturen skal ikke overstige 21 °C vinterstid.</li> <li>3. Varmtvannsbereder skal stilles på 70 °C.</li> <li>4. Det skal luftes kort og effektivt.</li> <li>5. Alle større rom skal ha egne justerbare ovner med termostat.</li> <li>6. Det skal vurderes å installere sentralt driftsanlegg som kan styre lys, varme og ventilasjon.</li> <li>7. Sparepærer skal brukes der dette er mulig og hensiktsmessig.</li> <li>8. Ved stengt tid slås lyset av.</li> <li>9. Ved nyinnkjøp velges energigjerrig vaske-/oppvaskmaskin.</li> </ol>   |
| <b>TRANSPORT</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Når barna skal transporteres til opplevelsestilbud, brukes kollektive transportmidler der dette er praktisk mulig.</li> <li>2. Barnehagen utnytter opplevelsesmuligheter i nærmiljøet det er mulig å nå til fots (f.eks. parker, tjern og strandområder).</li> </ol>   |

|          |   |
|----------|---|
| AVFALL   | <p><u>Avfallsreduksjon:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barnehagen skal forsøke å gjøre avtale med bedrifter om mottak av papir og andre produkter som om kan brukes til formingsaktiviteter (f.eks. rester av papir fra trykkerier).</li> <li>2. Papirark bør utnyttes på begge sider når barna tegner og skriver.</li> <li>3. Alle barn og ansatte bruker matboks.</li> <li>4. Barnehagen bruker handlenett i stedet for plastposer.</li> <li>5. Organisk avfall (matavfall, avfall fra inneplanter og hageavfall) bør komposteres på eget uteområde.</li> </ol> <p><u>Avfallshåndtering:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Minst 60 % av avfallet skal kildesorteres og leveres til gjenvinning.</li> <li>7. I barnehager med mange barn i alderen fra 1-3 år blir det mer bleieavfall. Kravet er da at minst 50 % av avfallet kildesorteres og leveres til gjenvinning. (Dette gjelder ikke dersom bleiene kan komposteres).</li> <li>8. Avfallsbøtter merkes med symboler/tegninger, slik at også barna kan delta i kildesorteringen.</li> </ol> |
| ESTETIKK | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utearealene gjøres så hyggelige og grønne som mulig.</li> </ol>   |

## Kjøreregler

# Forskrift om miljørettet helsevern i skoler og barnehager

Vedlegg til Bransjekrav nr. 49 Skole og Bransjekrav nr. 36 Barnehage.

1. Kommunen må ha behandlet en søknad om godkjenning fra skolen/barnehagen i henhold til forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler. Det er en forutsetning at skolen er godkjent før den kan Miljøfyrtårnsertifiseres.
2. Skoler/ barnehager som er godkjent på vilkår, må være ájour med tiltak i henhold til frister angitt i vilkårene. Det må sannsynliggjøres at tiltak som ennå ikke har forfalt i tid, kan gjennomføres.

Punkt 2 gjelder både ved 1. gangs sertifisering og ved resertifiseringer.

3. Tvilstilfeller må tas opp med Stiftelsen Miljøfyrtårn

Kjørereglene publisert 11.11.05

## Vedlegg 3 – NSD godkjenning av prosjekt

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Leif Petter Olaussen  
Institutt for kriminologi og rettssosiologi  
Universitetet i Oslo  
Postboks 6706 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 03.03.2010

Vår ref: 23572 / 2 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.01.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

|                      |   |
|----------------------|---|
| 23572                | <i>Hvordan oppfattes Grønn kommune og Miljøfyrtårn av de ansatte i Oslo kommune?<br/>Hvorfor og hvordan etterleves det?</i> |
| Behandlingsansvarlig | Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder  |
| Daglig ansvarlig     | Leif Petter Olaussen  |
| Student              | Knut Erik Gaustad   |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Knut Erik Gaustad, Sollia 64, 1832 ASKIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no